

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

«Управління продуктовим портфелем
туристичного оператора «Феєрія», м. Київ»

Студента 2 курсу 4м групи
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Туристичний менеджмент»

(підпис)

Коцеруби
Олени
Олександрівни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

(підпис)

Хлопак
Сергій Васильович

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

(підпис)

Михайліченко
Ганна Іванівна

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра туризму та рекреації

Освітній ступінь «магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Туристичний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

Коцербі Олені Олександрівні

Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«Управління продуктовим портфелем туристичного оператора «Феєрія», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4329

2. Строк здачі студентом закінченої роботи – 01.11.2018 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних засад управління продуктовим портфелем туристичного підприємства, а також розробка та обґрунтування пропозицій щодо її удосконалення в діяльності туристичного оператора «Феєрія», м. Київ

Об'єкт дослідження – процес управління продуктовим портфелем туристичного оператора.

Предмет дослідження теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління туристичного оператора «Феєрія», м. Київ.

4. Перелік графічного матеріалу

таблиці: Різні аспекти щодо визначення туристичного продукту; Динаміка показників звіту про фінансові результати туристичного підприємства «Феєрія» за 2015 - 2017 роки; Матриця SWOT-аналізу туристичного підприємства «Феєрія».

рисунок: Складові туристичного продукту; Логотип туристичного підприємства «Феєрія»; Схема структури управління туристичного підприємства «Феєрія»; Вибір продуктової стратегії туристичного підприємства «Феєрія»; Механізм збалансування продуктового портфеля туристичного підприємства «Феєрія».

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

консультування:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Хлопяк С.В.	21.12.2017	21.12.2017
2	Хлопяк С.В.	21.12.2017	21.12.2017
3	Хлопяк С.В.	21.12.2017	21.12.2017

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНИМ ПОРТФЕЛЕМ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

- 1.1. Поняття, види та етапи створення туристичного продукту
- 1.2. Продуктова політика в системі маркетингу підприємств сфери туризму
- 1.3. Інструменти управління продуктивним портфелем туристичного оператора

Висновки до розділу 1

2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНИМ ПОРТФЕЛЕМ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ФЕЕРІЯ», М. КИЇВ

- 2.1. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування продуктової політики підприємства
- 2.2. Аналіз структури та динаміки розвитку продуктового портфеля туристичного оператора
- 2.3. Ефективність управління продуктивним портфелем підприємства

Висновки до розділу 2

3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНИМ ПОРТФЕЛЕМ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ФЕЕРІЯ», М. КИЇВ

- 3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів і завдань продуктової політики підприємства
- 3.2. Механізм збалансування продуктового портфеля туристичного оператора
- 3.3. Оцінка ефективності заходів з удосконалення управління продуктивним портфелем підприємства

Висновки до розділу 3

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

7. Календарний план виконання роботи:

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2017- 20.12.2017 р.	
2	Оформлення і затвердження Завдання на випускну кваліфікаційну роботу	21.12.2017- 15.01.2018 р.	
3	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	20.11.2017 - 11.05.2018 р.	
4	Написання та оформлення наукової статті	до 01.06.2018 р.	
5	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	12.05.2018- 31.08.2018 р.	
6	Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	01.09.2018- 14.10.2018 р.	
7	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях	15.10.2018- 22.10.2018 р.	
8	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи	23.10.2018- 31.10.2018 р.	
9	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру, отримання направлення на зовнішнє рецензування	01.11.2018 р.	
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи у екзаменаційній комісії	згідно розкладом	3

8. Дата видачі завдання «21» грудня 2017 р.

9. Науковий керівник
випускної кваліфікаційної роботи _____ С.В. Хлопак
(підпис)

10. Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми) _____ Г.І. Михайліченко
(підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент _____ О.О. Коцераба
(підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент _____

Науковий керівник

випускної кваліфікаційної роботи _____

С.В. Хлоп'як

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

*Випускна кваліфікаційна робота студента _____**(прізвище, ініціали)**може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.*

Керівник проектної групи

(гарант освітньої програми) _____

Г.І. Михайліченко

(підпис)

Завідувач кафедри _____

Т.І. Ткаченко

(підпис)

« _____ » _____ 20 _____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	
1.1. Поняття, види та етапи створення туристичного продукту.....	11
1.2. Продуктова політика в системі маркетингу підприємств сфери туризму.....	11
1.3. Стратегія управління продуктовим портфелем туристичного оператора.....	20
Висновки до розділу 1	32
	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ФЕСРІЯ», м.КИЇВ	
2.1. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування продуктової політики підприємства	41
2.2. Аналіз структури та динаміки розвитку продуктового портфеля туристичного оператора.....	41
2.3. Ефективність управління продуктовим портфелем підприємства.....	55
Висновки до розділу 2	63
	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ФЕСРІЯ», м. КИЇВ»	
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів і завдань продуктової політики підприємства.....	71
3.2. Механізм збалансування продуктового портфеля туристичного оператора.....	71
3.3. Оцінка ефективності заходів з удосконалення управління продуктовим портфелем підприємства.....	78
Висновки до розділу 3	88
	96
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ.....	103
	110

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічною метою розвитку туризму в Україні є створення конкурентоспроможного на внутрішньому та світовому ринках національного туристичного продукту, розширення внутрішнього та збільшення обсягів в'їзного туризму, забезпечення на цій основі комплексного розвитку курортних територій та туристичних центрів з урахуванням соціально-економічних інтересів населення, збереження та відновлення природних територій та історико-культурної спадщини. Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідне проведення узгодженої продуктової політики.

Продуктова політика - комплексне поняття, яке охоплює: діяльність з оптимізації продуктового портфеля підприємства; 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.

Для здійснення успішної продуктової політики на ринку туристичних послуг необхідна детально розроблена і добре продумана продуктова стратегія. Стратегічні рішення щодо продукту є головними в межах загальної маркетингової стратегії туристичного підприємства. Це пов'язано з тим, що туристичний продукт слугує ефективним засобом впливу на ринок, є головним надбанням підприємства і джерелом отримання прибутку.

Продуктова стратегія туристичного підприємства є тим вирішальним каменем, який дозволяє йому діяти ефективно завдяки поєднанню спеціально розроблених для кожного ринку та сегмента туристичних продуктів з урахуванням їх дохідності, порядку просування до споживача. Саме помилки в

здійсненні продуктової політики стають причинами банкрутств і приносять найбільші збитки комерційним структурам узагалі та туристичним підприємствам зокрема.

Загострення впродовж останніх років конкуренції ще більше засвідчило важливість застосування продуктової стратегії. Особливо актуалізується сьогодні ідентифікація економічної складової розвитку туристичних підприємств на засадах маркетингу з метою прогнозування їх продуктової політики на стратегічну перспективу. У цьому контексті нагальною є потреба запровадження дієвого механізму розробки та імплементації продуктової стратегії туристичних підприємств на засадах системності маркетингової діяльності. Відтак необхідністю дослідження подальшого розвитку туристичних підприємств та їх ефективного функціонування, а також розробки науково обґрунтованих продуктових стратегій туристичних підприємств визначає вибір теми даного дослідження.

Рівень дослідженості теми. Дослідженням проблем формування продуктової політики в туризмі, займалися ряд вчених, серед яких: А. Бабкін, М. Бойко, М. Борушак, Г. Буніч, В. Герасименко, Н. Коніщева, О. Любіцева, М. Мальська, Й. Майлс, Г. Михайліченко, В. Молчанова, Д. Романчук, Т. Сокол, Т. Ткаченко, А. Хьялагер, Ф. Шандор та ін. Проте незважаючи на значний доробок науково-практичних досліджень, існує значне коло невирішених питань даної проблеми та аспектів, що потребують розгляду.

Водночас спостерігається значний дефіцит праць теоретичного та практичного спрямування з цієї тематики. Продуктова стратегія як предмет туристичного маркетингу детально та цілеспрямовано у вітчизняній літературі розглядалася недостатньо. Без урахування особливостей туристичного продукту, специфіки ведення цієї справи в умовах ринкових відносин, дуже узагальнено, здебільшого на матеріалах іноземних авторів, питання туристичного продукту висвітлено в небагатьох вітчизняних працях.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних засад управління продуктивним портфелем туристичного підприємства, а також

розробка та обґрунтування пропозицій щодо її удосконалення в діяльності туристичного оператора «Феєрія», м. Київ.

Для досягнення мети поставлено й вирішено такі завдання:

- розкрити теоретичні засади управління продуктовим портфелем туристичних підприємств;
- обґрунтувати особливості формування стратегії управління продуктовим портфелем туристичного оператора;
- провести оцінювання зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на формування продуктової політики підприємства;
- дослідити процес управління продуктовим портфелем туристичного оператора та визначити ефективність управління ним;
- обґрунтувати стратегічні напрями і завдання продуктової політики підприємства;
- запропонувати механізм збалансування продуктового портфеля туристичного оператора;
- дати оцінку ефективності заходів з удосконалення управління продуктовим портфелем підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління продуктовим портфелем туристичного підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління продуктовим портфелем туристичного оператора «Феєрія», м. Київ.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, таких як системний підхід, аналіз, синтез, економіко-статистичні методи. На основі системно-аналітичного методу зроблене теоретичне узагальнення наукових концепцій, розробок і пропозицій провідних вітчизняних і зарубіжних вчених.

Інформаційною базою дослідження стали наукові положення сучасної туризмології, праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань організації

туристичної діяльності та туроперейтингу, законодавчі та нормативні акти, якими врегульовані правовідносини в цій сфері, а також матеріали статистичної, фінансово-організаційної звітності туристичного підприємства «Феерія».

Наукова новизна роботи полягає в запропонованих науково обґрунтованих теоретичних і практичних дослідженнях щодо формування продуктової політики туристичного підприємства.

В даній роботі *удосконалено*:

- розуміння сутності та змісту стратегії управління продуктовим портфелем підприємства;

набули подальшого розвитку:

- особливості формування стратегії управління продуктовим портфелем туристичного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані в діяльності туристичного підприємства «Феерія», а також в подібних підприємствах з метою удосконалення їх діяльності з розроблення продуктового портфеля туристичного підприємства.

Публікації у наукових виданнях. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Управління продуктовою стратегією туристичного підприємства» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 73 найменувань, висновків та додатків. Основний текст роботи становить 109 сторінок, на яких представлено 25 таблиць та 19 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття, види та етапи створення туристичного продукту

Глобалізаційні процеси в економіці, інформатизація суспільства, зростання невизначеності зовнішнього середовища сьогодні виступають детермінантами кількісно-якісних змін у структурі пропозиції на туристичному ринку. Водночас роль соціально-економічних факторів є менш визначальною у порівнянні з впливом на туристичний бізнес супутніх секторів економіки, здобутки яких стали основою для перетворення індивідуальних подорожей у межах товарообміну у масовий туризм та творчий (креативний) туризм. Зокрема, розвиток світової транспортної системи та закріплення на державному рівні соціальних гарантій сприяли зростанню обсягів туристичних потоків. За даними Всесвітньої туристичної організації (ВТО) у 2013 році кількість міжнародних туристів склала 1,087 млрд. осіб, що у 1,5 рази більше за обсяги 1990 року (0,436 млрд. осіб), забезпечуючи грошові надходження у розмірі 1,4 трильйонів дол. США та непрямий внесок у розмірі 9% у структуру світового валового внутрішнього продукту (ВВП), а також формуючи 6% світового експорту послуг [72].

Для задоволення існуючого рівня попиту підприємства туристичного бізнесу направляють виробничі ресурси на збільшення обсягів діяльності (екстенсивне виробництво) або розвиток підприємства (інтенсивне виробництво). Г. Михайліченко визначає, що на туристичному ринку функціонують п'ять основних типів турпідприємств, а саме: туроператори-консолідатори, туроператори в'їзного та внутрішнього туризму, мережа турагентств, туроператори масового ринку, турагентства та турагенти [39, с.430-431]. При цьому політику нарощування обсягів виробництва здійснюють туроператори масового ринку, забезпечуючи позиціонування і диференціацію

туристичної пропозиції за масовими маршрутами та напрямками відпочинку. В той же час інші суб'єкти туристичного ринку для задоволення існуючого рівня попиту спрямовують свій потенціал на кооперацію ресурсів та пошук інноваційних рішень (а також розумні ціни) для забезпечення розвитку підприємства [39].

Л. Гонтаржевська систематизовано точки зору дослідників щодо визначення поняття «розвиток підприємства» та обґрунтовано чотири підходи: прогресивний – заснований на зростанні кількісних показників діяльності підприємства; адаптивний – акцентує увагу на підвищенні гнучкості до змін через проходження різних стадій життєвого циклу та кризових ситуацій; трансформаційний – зміна якісного стану через накопичення та використання потенціалу, де домінуючими виступають зміни структурних та функціональних характеристик під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища; стійкий – знаходження балансу стійкості та стабільності підприємства за рахунок збереження їх високого потенціалу в майбутньому. Крім того визначається, що перехід до стійкого розвитку можливий лише за умов ефективної реалізації прогресивного, адаптивного, трансформаційного підходів або комбінації їх інструментів у поточній діяльності підприємства [17].

Туристична галузь через специфічність процесу виробництва та його кінцевого результату у вигляді комплексу послуг унеможлиблює визначення об'єктом виробничих перетворень лише матеріальний потік, тому в управлінській системі туристичного підприємства об'єктом виступає продуктовий потік, який поєднує виробників товарів та послуг, посередників їх реалізації та споживачів у єдиний ланцюг [25]. Таким чином, всі ресурси підприємств туристичного бізнесу направлені на усунення розривів між постачальниками та споживачами при формуванні туристичного продукту (ТП), який є комплексом послуг готельного, ресторанного, страхового, транспортного, екскурсійного обслуговування тощо. При цьому менеджментом підприємств застосовується інструментарій сервісного управління, пріоритетами якого є акцентування уваги на якості обслуговування та сервісі.

П. Хертог визначає сервіс як стратегічний фактор підвищення конкурентоспроможності та прибутковості [82], що відповідає загальногосподарським цілям підприємства та окреслює об'єкт управління. За умов комбінування трансформаційного та адаптивного підходів організаційного розвитку туристичних підприємств процес якісних змін, враховуючи тенденції і тренди ринкового середовища, передбачає оновлення ТП для формування довгострокової конкурентної переваги. Зауважимо, що час утримання підприємством конкурентної переваги залежить від сприйняття потенційними споживачами ступеня оновлення ТП. Для трактування категорії «ступінь оновлення ТП» необхідно дати визначення ТП, враховуючи його основні та специфічні ознаки.

На основі досліджень праць [6, 38, 42] визначено, що більшість науковців розглядають поняття ТП з позиції структурного підходу. На рівні регіону чи місцевості ТП формують туристичні послуги, туристичні товари, природні умови та антропогенні ресурси, спрямовані на задоволення потреби туриста, що передбачає комплектацію різного виду послуг через взаємодію туристичних операторів та агентів.

Позиція суб'єктів туристичного ринку на поняття ТП розкрита у статті 1 Закону України «Про туризм»: попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо) [1].

Таким чином, ТП представляє собою пропозицію, об'єднану навколо послуг (комплексу послуг), що з точки зору туроператора максимально задовольняють потреби споживачів за рахунок набуття нових властивостей, відмінних від властивостей кожної окремої послуги. Розглядаючи ТП з позиції

ціннісного підходу можна говорити, що це набір послуг спрямований на відновлення емоційного та фізичного здоров'я туриста.

Ф. Котлер пропонує розглядати кожен ТП як рівневу структуру, в межах якої кожен новий рівень акцентує увагу на кількісних та якісних характеристиках послуг, що пропонуються споживачу, формуючи основу для його позиціювання:

- основний продукт як вигоди спрямовані на відновлення сил та рекреацію;
- супутній продукт як послуги, що сприяють досягненню вигоди і є обов'язковими для її формування;
- додатковий продукт як можливості сформувати додаткові вигоди та здобути на їх основі конкурентні переваги;
- розширений продукт як доступність продукту, його загальну атмосферу, легкість спілкування туристів з обслуговуючим персоналом, їх участь у процесі обслуговування та взаємодія туристів один з одним [43].

ТП за О. Лютак та Д. Романчук включає в себе такі три складові: 1) тур (комплексна туристична послуга) здійснюється відповідно до програми туристичної подорожі, яку пропонують туроператори (організатори), він може бути проданий споживачеві для особистого користування, а також фірмам-посередникам для отримання економічної вигоди; 2) окремі туристичні послуги, до яких можна зарахувати транспортні послуги, послуги з розміщення, оформлення закордонних паспортів, страхових полісів, екскурсійної програми тощо; 3) товари туристичного призначення, в тому числі різні інформаційні матеріали (каталоги, довідники, карти, словники, путівники тощо), необхідні туристу і подорожуючому в країні перебування [29].

Автори праці [29] визначають ТП як сукупність речових (предметів споживання) та неречових (у вигляді послуг) споживчих цінностей, необхідних для задоволення потреб туриста, що виникають у період подорожі та спричинені саме нею.

М. Мальська та В. Худо визначають ТП, як упорядковану сукупність туристичних послуг, робіт і товарів (пакет туристичних послуг), що складається як мінімум з двох, або більше одиничних чи множинних туристичних послуг, робіт, товарів і засобів забезпечення, інших туристичних ресурсів, достатніх для задоволення потреб туриста в процесі подорожі із метою туризму [31].

Дослідник М. Ізотова вважає ТП будь-якою послугою, що задовольняє ті чи інші вимоги туристів під час їхньої подорожі та підлягає оплаті з їхнього боку, а основним туристичним продуктом є комплексне обслуговування, тобто стандартний набір послуг що продається туристам в одному пакеті [21].

За Г. Михайліченко ТП є об'єктом виробництва в туризмі, що має ряд ознак специфічного товару, який неоднорідний та складний як в своєму насиченні, так і в економічному розумінні його змісту (табл.1.1) [38].

Таблиця 1.1

Різні аспекти щодо визначення туристичного продукту

Аспект	Характеристика
Туристичний пакет	Складається з комплексу двох або більше послуг, які продаються як один продукт за встановленою ціною, в якій кошти окремих пропозицій не відособлені
Річ	Путівники, туристичні карти, сувеніри, мультимедійні путівники по музейних об'єктах та ін.
Подія	Характеризується стійкою тематичною, організаційною, просторовою взаємопов'язаністю, функціонує самостійно або може бути складовою частиною турпродукту-заходу або турпродукту-об'єкту
Послуга	Окрема туристична послуга: готельна, гастрономічна, транспортна, перекладацька, сервісна та ін.
Маршрут (шлях)	Складається з багатьох місць та об'єктів, пов'язаних певною головною ідеєю, сполучених між собою прокладеною, розміченою трасою, а також різноманітною інфраструктурою, локалізованою вздовж шляху
Об'єкт	Характеризується наявністю однієї головної розваги (послуги) і додатково декількох супроводжуючих послуг, зібраних в одному місці (об'єкті): музей, павільон, розважально-спортивний комплекс, конференційний центр, природний пам'ятник, ін.
Область	Є особливим, зумовленим географічним видом продукту. Внутрішньо складена збірка елементів, виділених з огляду на свою локалізацію в просторі, що характеризується туристичними атракціями (регіон, тур центр, місцевість, ін.)

Зважаючи на інтеграцію функцій кожної з послуг у структурі ТП В. Квартальнов, И. Зорін формулюють піраміду категорій ТП, виділяючи

простий (основний) продукт; інтеграцію продукту в межах організації – подію чи захід; інтеграцію продукту в межах організації та локації – маршрут чи територію [20]. Зазначені категорії дають можливість говорити про багатоаспектність та багатоваріантність ТП, що може бути запропонований на ринку у конкретний момент часу на основі єдиної бази ресурсів. В той же час загальними вимогами до ТП залишаються гарантії безпеки туриста під час подорожі.

Російські науковці Г. Буніч та В. Старцев провели дослідження складових ТП, намагаючись конкретизувати перелік основних та додаткових послуг, що його формують [13]. Однак вважаємо, що структура послуг у складі ТП залежить від напрямку рекреації або виду туризму, що визначається часткою задіяних при виробництві ТП туристично-рекреаційних ресурсів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок між основними та спеціальними видами туризму

Основні види / Спеціальні види	Рекреаційний (розважальний, лікувальний)	Пізнавальний (арттуризм, археологічний)	Освітній	Медичний (лікувальний, діагностичний, оздоровчий)	Тематичний (паломницький, агро туризм, індустріальний, гастрономічний)	Екологічний (пішохідний, велосипедний, кінний)	Спортивний (гірський, водний)
Релігійний		+			+		
Діловий (МІСЕ-туризм)			+		+		
Лікувально-оздоровчий	+			+			
Екологічний (сільський, зелений)	+					+	
Подієвий (івенттуризм)	+	+			+		
Гірськолижний							+
Екстремальний						+	+
Круїзний	+	+			+	+	+

Відповідно основні види туризму потребують залучення базового ресурсу, що визначається метою подорожі, а спеціальні види туризму,

поєднуючи ознаки основних видів, інтегрують ресурси формуючи / додаткові можливості для диверсифікації пропозиції та нових сегментів туристичного ринку.

А. Бабкін визначає спеціальні види туризму як капіталомісткі та працемісткі по створенню кінцевого ТП, що формує додаткові переваги для їх розвитку, зокрема через залучення нетрадиційних джерел фінансування [6].



Рис.1.1. Складові туристичного продукту

Таким чином, поняття ТП у вітчизняних дослідженнях розкривається, зважаючи на міжгалузевий характер сектору та складні зв'язки між його учасниками.

Визначення О. Любіцевої розкриває туристичні послуги, які формують КТП [28]: основні – тобто ті, що надаються на борту і залежать від КСК, супутні / додаткові – послуги партнерів, що надаються у портах прибуття, додаткові / спеціалізовані – послуги, що забезпечують організацію подорожі (рис.1.1).

Останнім часом багато публікацій присвячено саме зміні мотивації подорожей та виникненню так званого «нового туризму», який представляється у вигляді моделі, де позиціонуються колишні і нові детермінанти у напрямках: турист (зміна рекреаційних потреб), технологія, управління, продукт та зовнішні умови здійснення туроперейтингу. Такі зміни спонукають компанії виявляти нові сфери активності, формувати нові моделі туристичної поведінки та створювати абсолютно нові продукти [2]. Однак науковцями не сформовано поняття новий туристичний продукт (НТП) та інноваційний туристичний продукт (ІТП), тому вважаємо за необхідне представити авторське визначення даних категорій.

Під НТП розуміємо попереднього розроблений пакет послуг, що вперше пропонується на ринку конкретним виробником та включає нові для нього рішення, пов'язані із структурою послуг та технологією їх надання. При цьому всі впровадженні в межах НТП нововведення розглядаються окремо як інновації ТП, які мають різний ступінь впливу на кінцевий продукт, зважаючи на їх життєвий цикл та розмір витрат на впровадження.

Результати опитування туристів свідчать, що більшість з них інноваціями вважають: нові маршрути, послуги, продукти, комбінації турів, а також нові пропозиції туроператора щодо пакетних пропозицій, акції та спеціальні ціни на готелі тощо [31, 35]. Таким чином, найчастіше інновації ТП дають можливість сформувати новий пакет послуг як новий продукт, новий маршрут, нову

концепцію обслуговування, що стає об'єктом управління стратегічної діяльності підприємств.

ІТП розглядається нами як новий продукт, новий маршрут або напрям, аналогів яким немає на регіональному або світовому ринку, або нова концепція продукту, маршруту або напрямку, яка будується на новому сприйнятті щодо їх призначення чи використання у межах регіонального або світового ринку. В розрізі першого варіанту підприємство створює нову споживчу цінність та формує новий сегмент ринку (ринкову нішу), тобто задовольняє нові потреби. Другий варіант дає можливість варіювання на предмет задоволення старих потреб за допомогою нового комбінування його складових, серед яких можна виділити естетичні, функціональні та символічні властивості основних або додаткових туристичних послуг. Унікальність ІТП виражається у реалізації інновацій самостійно розроблених підприємством або розроблених із залученням партнерів. В той час як НТП характеризують інноваційні зміни, що визначаються як дифузія інновацій.

Питанням інноваційного розвитку туризму присвячено праці П. Іванова, В. Квартального, П. Келлера, О. Любіцевої, Г. Михайліченко, С. Мельниченко, В. Молчанової, В. Новікова, Ф. Поклонського, Т. Ткаченко, А.-М. Хьялагер, Л. Шульгіної, Е. Яковенко, Г. Яковлева. Результати досліджень спрямовані на визначення напрямів інноваційної діяльності в туризмі та чинників, що її зумовлюють, типізацію інновацій на макро- та мікрорівнях, оцінку інноваційної поведінки туристичних підприємств.

На особливу увагу заслуговують праці Г. Михайліченко щодо дослідження природи інноваційних змін в туризмі. У роботі [38] визначено, що основою інноваційної діяльності в туризмі є продуктові та технологічні нововведення, які є результатом роботи підприємств в інноваційному полі під впливом інноваційної культури та процесу інновінгу. Технологічні інновації характеризують зміни у способах формування та реалізації туристичних послуг, забезпечуючи оновлення ТП; продуктові інновації визначають нові види послуг, що виступають основою пакетного продукту. Слід зазначити, що

серед стратегічних пріоритетних напрямів інноваційної діяльності на 2011-2021 роки в Україні є окремі положення, які сприяють розвитку туризму.

У ХХ столітті туристичні ресурси у поєднанні з об'єктами туристичної інфраструктури відігравали вирішальну роль при формуванні НТП та ІТП, сьогодні невід'ємною складовою даних продуктів є інформаційні та технологічні рішення. Водночас варто зазначити, що проблеми обліку та патентування інновації, впроваджуваних в туризмі, пов'язані з самою природою ТП, адже здійснюючи роботу за договором комісії, туристичні організатори не можуть запатентувати розроблені маршрути чи способи надання (організації) послуг. Патентуванню в туризмі, згідно із положеннями закону України «Про інноваційну діяльність» [2], підлягають лише інформаційні технології, що сприяють організації співпраці між учасниками туристичного ринку, та товари для туризму, призначені розширити перелік послуг, пропонованих туристу.

1.2. Продуктова політика в системі маркетингу підприємств сфери туризму

Продуктовий портфель - це перелік видів продуктів і послуг, які виробляє або надає туристичне підприємство.

Вироблені підприємством продукти і послуги повинні знаходитися на різних стадіях життєвого циклу, щоб прибуток від продажу одних перекривала втрати від спаду або нестача коштів на стадії впровадження інших. У збалансованому продуктовому портфелі підприємства повинні бути наступні групи товарів:

1. Основна продукція - це товари, що знаходяться на стадії росту і приносять основний прибуток.
2. Підтримуюча продукція - ті товари, які перебувають у стадії зрілості і приносять стабільну виручку.
3. Стратегічна продукція - товари, що виходять на ринок (стадія впровадження) і покликані забезпечити майбутні прибутки фірми.

4. Тактична продукція - товари, як би доповнюють товари першої та другої групи і покликані стимулювати їх продаж.
5. Товари, що йдуть з ринку - товари, що знаходяться на стадії спаду.
6. Група розроблюваних товарів - ці товари ще не вийшли на ринок, але знаходяться на підході до нього.

Співвідношення між названими групами не є постійним. Але основна група повинна складати 70-85% всіх випущених підприємством продуктів і послуг.

Стратегічною метою розвитку туризму в Україні є створення конкурентоспроможного на внутрішньому та світовому ринках національного туристичного продукту, розширення внутрішнього та збільшення обсягів в'їзного туризму, забезпечення на цій основі комплексного розвитку курортних територій та туристичних центрів з урахуванням соціально-економічних інтересів населення, збереження та відновлення природних територій та історико-культурної спадщини. Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідна добре продумана і розроблена продуктова стратегія. Стратегічні рішення щодо продукту є головними в межах загальної маркетингової стратегії туристичного підприємства. Це пов'язано з тим, що туристичний продукт слугує ефективним засобом впливу на ринок, є головним питанням підприємства і джерелом отримання прибутку.

Концепція продукту - комбінація всіх відчутних і невлених властивостей, функцій і переваг продукту, яку підприємство пропонує своїм клієнтам в якості єдиного пакета.

Продуктова або товарна політика - комплексне поняття, яке охоплює:

- діяльність з оптимізації продуктового портфеля підприємства;
- поліпшення якості вже існуючих продуктів, їх модифікацію;
- створення нових продуктів і виведення їх на ринок;
- виключення з асортименту продуктів, що не користуються споживчим попитом.

Продуктова політика покликана, з одного боку, забезпечити задоволення потреб клієнтів, а з іншого - ефективність функціонування підприємства.

В якості головного стрижня продуктової політики підприємства виступає продуктова стратегія [31]. Продуктову стратегію можна визначити як діяльність по оптимізації продуктового ряду, в тому числі з позиції приналежності продуктів до різних стадій життєвого продукту, підвищення якості турпродукту, а також як діяльність з розробки нових турпродуктів.

Ефективність продуктової політики підприємства багато в чому залежить від правильності вибору і формування його продуктового асортименту / ряду / портфеля.

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

Туристичному підприємству, що має в наявності досить широкий асортимент турпродуктів, необхідно, насамперед, стежити за тим, щоб він був оптимальним за частиною прибутковості (матриця БКГ), не забуваючи про закон Парето, відповідно до якого 20% продуктів підприємства забезпечують 80% грошової прибутку від продажів. Рекомендується мати наступні групи продуктів по їх прибутковості [10]:

- основну - продукти, що приносять основний прибуток підприємству;
- підтримуючу - продукти, стабілізуючі доходи від продаж;
- стратегічну - продукти, покликані забезпечувати майбутні прибутки підприємству;
- тактичну - продукти, покликані стимулювати продаж основних груп.

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. У класичній кривій життєвого циклу продукту чітко виділяються чотири стадії:

впровадження, росту, зрілості і спаду [28]. Кожній стадії життєвого циклу притаманні свої показники обсягів продажів продукту, прибутку від його реалізації, рівень витрат на маркетинг, а також рівнем конкуренції і ставлення споживачів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Стадії життєвого циклу туристичного продукту

Стадія	Характеристика
Впровадження	властиві низькі показники продажів і мінімальний прибуток або відсутність такої, високі витрати на маркетинг (рекламні тури, інформативна реклама, PR-акції, презентації) невисоким рівнем або зовсім відсутністю конкуренції. Споживачі придивляються до новинки, купують продукт головним чином алоцентрики (інноватори), ранні послідовники і постійні лояльні по відношенню до підприємства клієнти. Час знаходження продукту в стадії впровадження залежить, насамперед, від його відповідності очікуванням і потребам ринку. Завдання маркетингу прискорити процес виходу продукту на ринок і переходу в стадію зростання.
Зростання	характеризується швидким ростом продажів і прибутку, істотними витратами на маркетинг (переконуюча реклама) і посиленням конкуренції. Маркетинг покликаний продовжити тривалість перебування продукту на даній стадії. Маркетингова діяльність по продукту на даній стадії спрямована на коригування самого продукту, його ціни та інструментарію з просування, розширення збутової мережі і при можливості виходу на нові сегменти споживачів. На стадії зростання підприємства може слідувати стратегії завоювання максимальної частки ринку
Зрілості	характеризується уповільненням і зупинкою росту продажів і прибутку, скороченням витрат на маркетинг (нагадує реклама, стимулювання збуту) і високим рівнем конкуренції. На цій стадії купують продукт в основному психоцентрики, а також ті, чий доходи підвищилися до рівня, що дозволяє скористатися даним продуктом. Маркетингові зусилля підприємства направлені продовження терміну перебування продукту на стадії зрілості. Підприємство слід оборонної стратегії або стратегії утримання ринку і його частки. Для цього підприємство використовує широкий спектр інструментів стимулювання збуту.
Спаду	відбувається неминуче падіння продажів і прибутку. У цей період товар перестає користуватися попитом, споживачі переключаються на інші товари. Продукт же продовжують купувати переважно консерватори. Підприємство опиняється перед вибором або продовжити перебування продукту на ринку, в тому числі за рахунок його модернізації або відмовитися від нього.

Уважне спостереження за проходженням продукту за стадіями і відповідні маркетингові дії сприятимуть оптимізації структури продуктового портфеля підприємства (рис. 1.2).

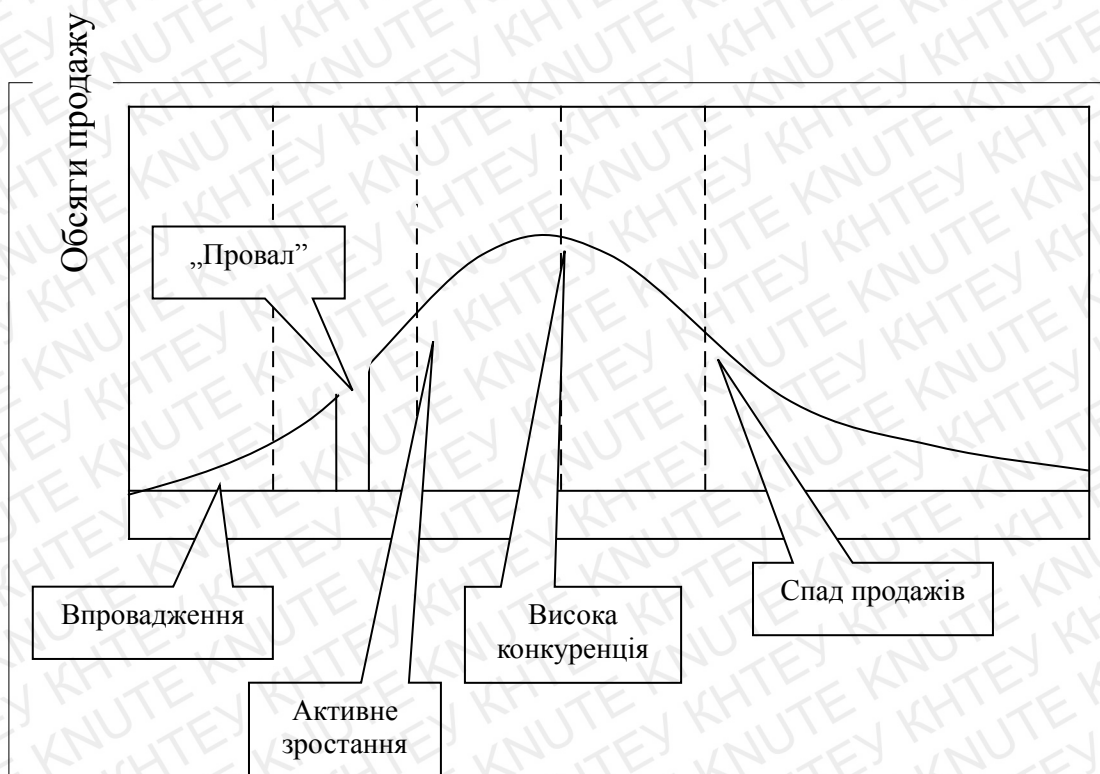


Рис. 1.2. Проходження туристичного продукту за стадіями

На жаль, на практиці не завжди вдається настільки чітко визначити кожну фазу життєвого циклу товару і в цьому полягає велика проблема для правильної організації управління маркетингом.

Для управління туристичним продуктом використовується широко відома модель, розроблена Бостонської консалтингової групою (БКГ), створена на основі матриці «частка ринку і її динаміка» (рис. 1.3).

<i>Високий</i>	«Зірки» (перспективні продукти)	«Дикі кішки» («Запитувальні знаки») (проблемні продукти)
<i>Низький</i>	«Дійні корови» (прибуткові продукти)	«Собаки» («Кульгаві качки») (застарілі продукти)
<i>Темп росту ринка</i>	<i>Висока</i>	<i>Низька</i>
	<i>Відносна доля ринку</i>	



Рис. 1.3. Матриця «частка ринку і її динаміка» (БКГ)

Відповідно до матриці БКГ продуктивний портфель підприємства поділяється на чотири категорії туристичних продуктів, що розрізняються за часткою їх на ринку і темпами її зростання. Популярність даної матриці в значній мірі обумовлена образною лінгвістичною виразністю назв її секторів. Це «зірки», «дійні корови», «дикі кішки» і «кульгаві качки». Для кожного типу продукту необхідно визначити (розробити) стратегію його розвитку (по всьому спектру).

Комбінація змінних «висока частка ринку - низький зріст обсягів продажів» має назву «дійні корови», яке обумовлено тим, що, як правило, дана категорія туристичного продукту складає основу доходів підприємства. Для деяких підприємств це Україна і Чехія, для інших Польща й Іспанія, для третіх - Литва і Єгипет [10].

Група продуктів, що займає більшу і динамічно покращує позицію на ринку, названа зірками. Таких на підприємствах, як правило, небагато. При відповідних витратах на просування і збереженні існуючої тенденції зростання вони можуть перетворитися на «дійних корів» (приклади - Туреччина, Єгипет).

«Дикі кішки» або «знаки питання» відрізняються високими темпами зростання, але невеликою часткою ринку. До них можуть відноситися нові продукти, що користуються попитом у любителів новинок, але перспективи їх для масового споживача неясні. Зробивши ставку на «диких кішок» підприємство має вкладати значні кошти, при цьому воно ризикує, але в той же час може одержати конкурентні переваги. У перспективі «дикі кішки» можуть стати «зірками» або «кульгавими качками». До таких напрямків на окремих фірмах відносяться Румунія, Туніс і Чорногорія.

«Кульгаві качки» або «собаки» - це турпродукт, який займає скромну частку ринку і не відрізняється її динамікою. Це може бути як невдала новинка, так і продукт, який вже довгий час на ринку і з якихось причин вийшов з моди. Фірма вирішує або спробувати реанімувати ці турпродукти, надати їм

відповідний імпульс розвитку шляхом інтенсифікації зусиль по просуванню або зняти їх з ринку (приклади - Хорватія, Фінляндія).

Знання місцезорозташування туристичних продуктів на матриці дозволяє визначити їх становище на ринку, оцінити перспективи збуту і таким чином вийти із стратегічними маркетинговими рішеннями по кожному туристичному продукту. Наприклад, вибрати одну з трьох альтернативних стратегій маркетингу:

- стратегія розширення частки ринку (атакуюча) найбільш прийнятна для турпродуктів з груп «зірки» і «знаки питання» за умови наявних у фірмі відповідних ресурсів і сприятливого зовнішнього середовища;

- стратегія збереження наявної частки ринку (оборонна) може бути затребувана фірмою, яку задовольняє її нинішня ринкова позиція, у разі нестачі коштів для проведення атакуючої стратегії або при атакуючих діях конкурентів. вона ефективна для «дійних корів» і рідше «кульгавих качок»;

- стратегія відходу з ринку (відступу), як правило є вимушеною і пов'язана, насамперед, з турпродуктом з категорії «кульгаві качки» або використовується при інших несприятливих внутрішніх і зовнішніх умовах.

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 [16]. Подібна необхідність розробки нових продуктів обумовлюється логікою розвитку ринку: постійним зростанням можливостей для нових пропозицій і розширенням спектру потреб споживачів.

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.

Поняття «новий продукт» може трактуватися по-різному, так в якості нового продукту може виступати [36]:

- 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 досить високої кваліфікації [39]. Кожне підприємство має свою специфічну технологію розробки новинок і виведення їх на ринок. Типовий процес розробки продукту-новинки можна представити у вигляді послідовного ряду етапів.

1 етап. Розробка продукту-новинки починається з генерування ідей. Пошук ідей повинен здійснюватися на підприємстві постійно. Серед численних джерел ідей виділяються:

- до третини ідей народжується в результаті спостереження за клієнтами, спілкування з ними. За їх запитамі і потребами можна стежити подорожуючи з ними, за допомогою спеціальних індивідуальних опитувань та анкетування, групових обговорень, що надходять листів, у тому числі скарг. Вивчення їх потреб і бажань дозволяє створювати нові продукти, які можуть, в кінцевому рахунку, краще задовольняти споживачів;

- інша третина ідей про новий продукт черпається з аналізу продуктової політики конкурентів, спостерігаючи за їхньою рекламою, дізнаючись про новинки від споживачів або апробувавши їх на собі. Взавши ідею конкурента, підприємство має бути в змозі здійснити її, принаймні, не гірше ніж конкуренти;

- третя частина ідей народжується в самій фірмі завдяки її співробітникам. Завдання маркетологів полягає в стимулюванні персоналу підприємства в цьому напрямку;

- дистриб'ютори (турагенти), які знаходяться в тісному контакті з ринком і також можуть давати інформацію про проблеми клієнтів та їх потребах в нових продуктів;

- постачальники можуть повідомляти підприємства про нові послуги, концепціях, технологіях, які можна використовувати при розробці нових продуктів;

- інші джерела інформації - це спеціальні журнали, виставки, семінари, рекламні агентства, фірми, що проводять маркетингові дослідження, інвестори, експерти.

2 етап. Відбір ідей. Основна мета другого етапу - фільтрація зібраних пропозицій і виключення тих, які несумісні з ресурсами і завданнями підприємства або недостатньо привабливі з інших причин. Ідеї про нові продукти аналізуються не тільки з точки зору їх відповідності потребам клієнтів і можливості її забезпечити необхідну норму прибутку, а й сприяння здійсненню загальної маркетингової стратегії підприємства. Необхідно враховувати можливості підприємства з розробки продукту і виведення на ринок. Для відбору кращих ідей про продукти-новинки можна використовувати матрицю «Бажаність послуги для фірми і клієнтів» (рис. 1.4).

Бажаність послуги для фірми
висока
низька

Бажаність послуги для клієнта
висока
низька

Рис. 1.4. Матриця «Бажаність послуги для фірми і клієнтів»

Ідеї про продукти, які виявилися у верхньому лівому квадраті матриці, є найбільш привабливими для їх розробки, ті, що знаходяться в правому нижньому квадраті, - найменш привабливі і повинні бути відсіяні. На етапі відбору ідей відбувається попередній неглибокий аналіз (оцінка) відібраних проектів.

3 етап. Розробка задуму (концепції) нового продукту. На цій стадії здійснюється перехід від ідей, які пройшли попередню оцінку, до побудови концепції або задуму продукту, який можна визначити, як опрацьоване варіант ідеї, виражений конкретними і значимими для споживача поняттями, включаючи характеристики продукту і набір вигод від його використання конкретним цільовим сегментом. На цьому етапі:

- виявляються його переваги над вже існуючими на ринку аналогами. Це важливо і для позиціонування продукту;
- дається первісна економічна оцінка продукту. Для цього досліджуються витрати на його розробку і впровадження на ринок, прогнозується можливий прибуток і мінімальна ціна реалізації, можливі ризики;
- обговорюється перспективний цільовий ринок.

Відбір найкращого задуму здійснюється, як за допомогою аналізу з погляду вигідності нового продукту для підприємства і наявності відповідної потреби з боку споживачів, так і шляхом з'ясування думки клієнтів цільового ринку з приводу пропонованих альтернативних варіантів. Це передбачає оцінку сприйняття концепції групою відібраних користувачів (фокус-групою). Це дозволяє виявити:

- ступінь інтересу до новинки потенційних споживачів;
- цінності, вигоди, користі і слабкості продукту на фоні продуктів конкурентів;
- ціну, яку споживачі готові заплатити за новий продукт;

- ступінь готовності до покупки за певною підприємством ціною;
- корисну інформацію для позиціонування продукту на ринку.

4 етап. Розробка або проектування турпродукту. Якщо аналіз всіх зазначених раніше складових частин маркетингових можливостей пройшов успішно, можна приступати до безпосередньої розробки продукту.

На даному етапі йде пошук вітчизняних та при необхідності зарубіжних ділових партнерів, постачальників, які можуть надати необхідні для комплектування туру послуги (транспортні, готельні та ін.), налагодження і підтримування з ними ефективних ділових відносин, укладання з ними договорів про співпрацю. Потім йде безпосередня послідовна комплектація туру.

На етапі розробки новинки необхідно стежити за тим, щоб вона відповідала первісним задумам. Туристичний продукт (тур) повинен містити оптимальний набір послуг і товарів. З широкого переліку, що включає переліт / переїзд, трансферт, проживання, харчування, екскурсійне обслуговування, абонементи на користування додатковими послугами, участь у розважальних заходах та ін. потрібно вибрати оптимальну за якістю та ціною комбінацію, найбільш підходящу цільовому ринку і в той же час є досить рентабельною для туристичного підприємства.

Для нових туристичних продуктів і послуг рентабельність повинна бути не меншою 25% річних, а в разі їх модернізації - більше 20%. Найчастіше туроператори приймають рішення щодо формування продукту або наповнення турпакета за аналогією зі своїм попереднім досвідом або досвідом конкурентів [52].

Комплексна туристична пропозиція може містити, наприклад: у разі організації зимового відпочинку - візову підтримку, транспорт (літак, автобус) до курорту, проживання в готелі, харчування, екскурсійне обслуговування, абонемент на ліфт-підйомник, навчання катанню на лижах. Крім того, вартість турів, наприклад в Австрії, залежить від того, в якій частині країни розташований обраний клієнтом курорт (чим далі на Захід, тим дорожче).

Комплексне обслуговування допомагає туристам планувати і організувати раціонально свій вільний час і орієнтуватися на рівень цін, який реально діє на ринку. Це, безумовно, веде до збільшення реалізації туристичного продукту.

5 етап. Випробування продукту в ринкових умовах або пробний маркетинг.

Особливо важлива перевірка для продуктів, які є принципово новими і не мають аналогів на даному ринку. Щоб зменшити ступінь ризику і пов'язаних з ним економічних втрат, необхідно дізнатися реакцію представників ринку і фахівців на даний продукт. Найбільш поширеними видами перевірки в польових умовах є рекламні, стадії-тури і пробні тури. Мета рекламних турів для представників ЗМІ, турагентів - продемонструвати переваги туру, дати інформацію, забезпечити подальшу належні рекламу і PR. Стаді-тури призначені для ознайомлення і навчання персоналу підприємства і турагентів. Завдання пробних турів або пробних продажів для окремих груп клієнтів до початку масових продажів - отримати точні сигнали про реакцію на пропонований новий продукт і внести відповідні корективи в сам продукт і його маркетинг.

Так, наприклад, на багатьох підприємствах практикується проводити випробування нового продукту співробітниками самого підприємства. Етап випробування турпродукту-новинки важливий з погляду перевірки на практиці якості туристичного продукту, потреби в ньому, доступності ціни. Інші підприємства відправляють в пробний тур постійних клієнтів на пільгових умовах. Спостереження за клієнтами під час подорожі, їх опитування після повернення надасть необхідну підприємству інформацію про ступінь готовності туристичного продукту. Якщо ринкове випробування продукту-новинки дає позитивні результати, то туристичне підприємство приймає остаточне рішення про виведення новинки на ринок на комерційній основі. Після випробування складається калькуляція витрат, визначається норма прибутку, розраховується ціна турпродукту. Після проведення тестування

нового продукту приступають до розробки стратегії маркетингу і відповідно програми для впровадження нового турпродукту на ринок.

Таким чином, формування продуктового портфелю туристичного підприємства є тим основним першочерговим завданням, що дозволяє діяти підприємству ефективно завдяки поєднанню спеціально розроблених інструментів для кожного ринку та сегмента туристичних продуктів з урахуванням їх дохідності, порядку розповсюдження та просування до споживача.

1.3. Стратегія управління продуктовим портфелем туристичного оператора

Кожне туристичне підприємство залежно від сфери діяльності і прояви факторів маркетингового середовища визначає асортимент пропонованих до реалізації туристичних послуг, це виражається в продуктовій політиці. Відразу відзначимо, що під продуктом в даному випадку розуміється конкретна послуга.

Для реалізації ідеї пропонувати споживачу не просто продукт, а засіб вирішення його проблем розроблено концепцію інтегрованого продукту, тобто продукту, зануреного в оболонку з сукупності послуг. У цьому зв'язку актуальною є трирівнева модель туристичного продукту. Тобто з точки зору впливу різноманітних факторів на якість туристичного продукту розглядають його на трьох рівнях:

- продукт за задумом (базові потреби, функціональна корисність).
- продукт у реальному виконанні (якість, комфорт, безпека, престижність).
- продукт із підкріпленням (розширена пропозиція, оперативність, підбір виконавців) (рис. 1.5.).

1-й рівень: при формуванні задуму продукту вирішується питання щодо того, засобом вирішення який потреби і / або проблеми буде даний туристичний продукт: оздоровлення, пізнання, задоволення і т.д.

2-й рівень: цей рівень являє рішення того, як буде реалізований туристичний продукт в реальному виконанні: як, яким чином, на якому рівні буде організовано розміщення, харчування, перевезення туристів і т.д.



Рис. 1.5. Трирівнева модель туристичного продукту [3]

3-й рівень: розширений продукт (із підкріпленням): додаткові послуги, товари, інформація і т.д.

В цьому контексті варто враховувати модель споживчої задоволеності, що відома також як теорія привабливої якості, було розроблено професором Токійського наукового університету Норіакі Кано. Результатом застосування методу Кано є розбивка атрибутів на 3 групи:

1. **Обов'язкові (необхідні, стандартні (must-be)):** ті атрибути продукту, при відсутності яких споживач навіть не розглядає даний продукт як альтернативу. У той же час, наявність даних атрибутів або підвищена якість цих атрибутів не приводить до високої задоволеності споживача, оскільки розглядається ним як щось саме собою дане.

2. **Кількісні (критичні, одномірні (one-dimensional)):** ті атрибути, для яких задоволеність споживача тим вище, чим більшою мірою є присутнім даний атрибут.

3. **Сюрпризні (додаткові, привабливі (attractive)):** відсутність даного атрибута сприймається споживачем нейтрально й не перешкоджає вибору, однак його присутність різко збільшує задоволеність споживача. Ці атрибути здатні приємно «вразити споживача», однак не розглянуті як обов'язкові [49, с. 44].

Використання даного методу припускає створення списку можливих атрибутів продукту. Але далі ці атрибути розглядаються не в комбінації, а окремо, що спрощує процедуру виявлення ключових характеристик.

Для задоволення потреб клієнтів, забезпечення необхідного рівня прибутковості продажу продуктів у рамках короткострокових і довгострокових програм управлінського характеру туристичне підприємство створює нові продукти та переглядає умови надання існуючих, оцінює ефективність продажу продуктів, збільшує їх конкурентоспроможність. Такою програмою є продуктова стратегія туристичного підприємства. Вона включає зосередження уваги не на продукті, як такому, у відриві від конкретних ринків та конкретних споживачів, а на споживачеві з його вимогами до цього продукту, його відповідної реакції на маркетингові заходи туристичного підприємства. Будь-яке рішення в галузі продуктової стратегії повинно прийматися не тільки в

рамках вирішення поточних проблем, а й з урахуванням того, як воно вплине на довгострокові цілі туристичного підприємства. Тобто необхідний стратегічний підхід з відповідним організаційним оформленням як складової загального процесу управління туристичного підприємства.

Виходячи з цих позицій, у роботі продуктова стратегія туристичного підприємства розглядається як систематизована управлінська діяльність, яка спрямована на планування та здійснення заходів із формування, управління та вдосконалення такого асортименту туристичних продуктів, який би сприяв максимальному задоволенню потреб споживачів і досягненню поставлених цілей туристичного підприємства.

Заходи продуктової стратегії потребують інформаційного забезпечення такими показниками: 1) макросередовища, які впливають на обсяг продажу туристичних продуктів; 2) частки туристичного підприємства на ринку та темпів її зміни; 3) обсягів продажу основних продуктів туристичного підприємства розрізі основних сегментів клієнтів; 4) кількості, обсягів продажу, доходів від продажу продуктів.

Таким чином, продуктова стратегія туристичного підприємства - це комплекс його дій за наступними напрямками: 1) по забезпеченню та формуванню асортименту турів у різних сегментах ринку; 2) щодо підтримання конкурентоспроможності таких турів на необхідному рівні; 3) по розробці стратегії реалізації турів; 4) по розробці системи заходів, пов'язаних з обслуговуванням споживачів під час їх подорожування за турами підприємства.

Формування продуктової стратегії туристичним вимагає як мінімум наступних умов: чіткого уявлення про цілі виробництва і реалізації турів, чіткого уявлення про свої ресурси, наявність збутової політики, доброго знання вимог ринку. Рішення у сфері продуктової стратегії є головними у рамках загальної маркетингової стратегії підприємства. Це пов'язано з тим, що туристичний продукт служить ефективним засобом впливу на ринок, головною турботою підприємства і джерелом отримання прибутку. Крім того, він являє

собою центральний елемент комплексу маркетингу, так як ціна, збутова і комунікативна політики ґрунтуються на особливостях туристичного продукту.

Продуктова стратегія туристичного підприємства - це маркетингова діяльність, пов'язана з плануванням і здійсненням сукупності заходів і стратегій по формуванню конкурентних переваг і створенню таких характеристик туристичного продукту, які роблять його постійно цінним для споживача і тим самим задовольняють ту чи іншу його потребу, забезпечуючи відповідний прибуток туристичному підприємству.

До вирішення завдань продуктової стратегії на будь-якому господарському рівні необхідний стратегічний підхід. Це означає, що будь-яке рішення у зазначеній галузі повинно прийматися не тільки з точки зору поточних інтересів, а й з урахуванням того, як воно «працює» на кінцеві цілі. Такий підхід вимагає концентрації зусиль на вирішальних напрямках.

Продуктову стратегію неможливо відокремити від реальних умов діяльності підприємства, специфіки його профілю. В процесі розроблення продуктової стратегії туристичного підприємства виділяються такі її цілі:

1. Забезпечити формування оптимального продуктового асортименту турів.
2. Підтримка конкурентоспроможності запропонованих турів.
3. Розробка нових турів.
4. Збільшення обсягів діяльності.
5. Примноження частки ринку, на якому діє підприємство.
6. Зниження витрат на виробництво і маркетинг.
7. «Розсіювання» ризику.
8. Підвищення іміджу підприємства.
9. Забезпечення прибутку.

Ці завдання можна поділити за трьома рівнями (рис. 1.6):

Складові частини продуктової стратегії туристичного підприємства:

- оптимізація асортименту пропонованих підприємством турів;
- визначення співвідношення між старими й новими турами;
- визначення рівня оновлення (покращення, зміни) існуючих турів;

- планування виходу на ринок з новими турами.

Розроблення й здійснення продуктової стратегії туристичного підприємства вимагають дотримання наступних умов:

- чіткої уяви про мету виробництва й збуту на перспективу;
- наявності стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства;

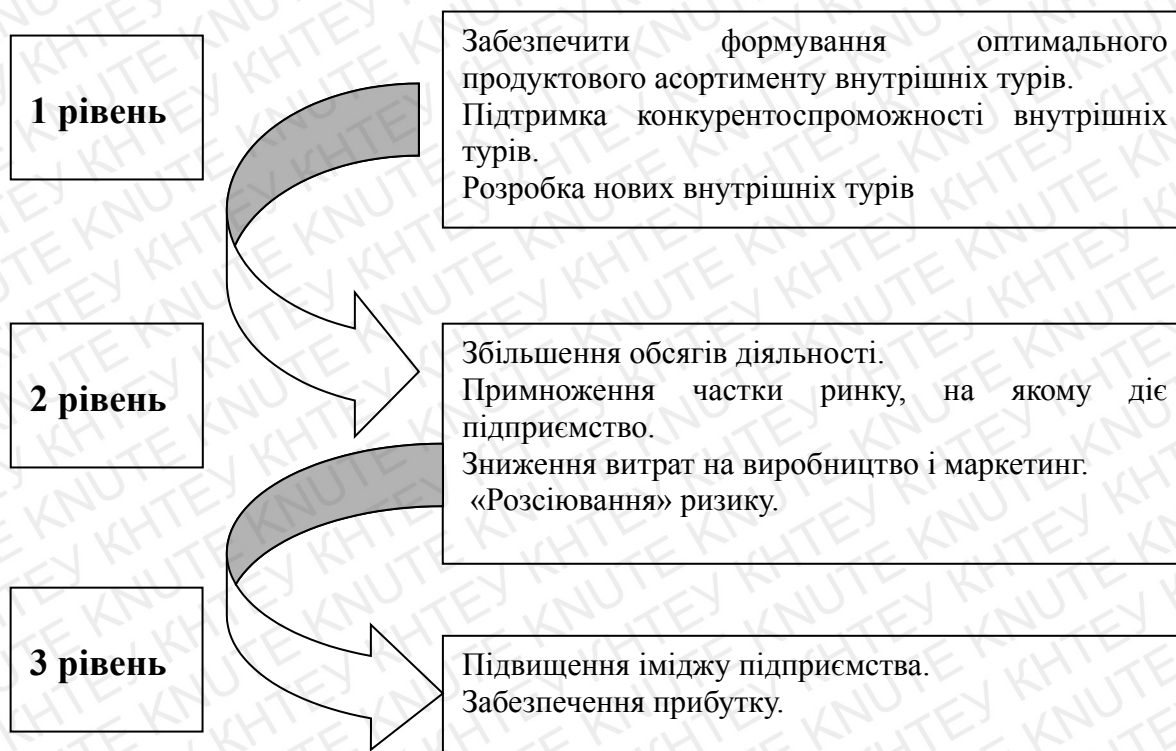


Рис. 1.6. Логічна залежність встановлення цілей продуктової стратегії туристичного підприємства

- хорошого знання ринку й характеру його вимог;
- чіткої уяви про свої можливості й ресурси сьогодні і на майбутнє.

Формування продуктової стратегії туристичного підприємства передбачає виконання наступного переліку завдань (рис.1.7):

1. Комплексний аналіз можливостей внутрішнього та міжнародного туристичного ринків з позиції забезпечення успішної реалізації попередньої діяльності.
2. Оцінка рівня конкурентоспроможності власних туристичних продуктів і аналогічних продуктів конкурентів.

3. Вибір найсприятливіших сегментів ринку і встановлення для кожного з них відповідного асортименту туристичного продукту.

4. Аналіз зміни обсягів реалізації, визначення оптимальних обсягів і відповідних їм цін, а також розробка плану перспективного асортименту туристичних продуктів з урахуванням їх конкурентоспроможності.

5.

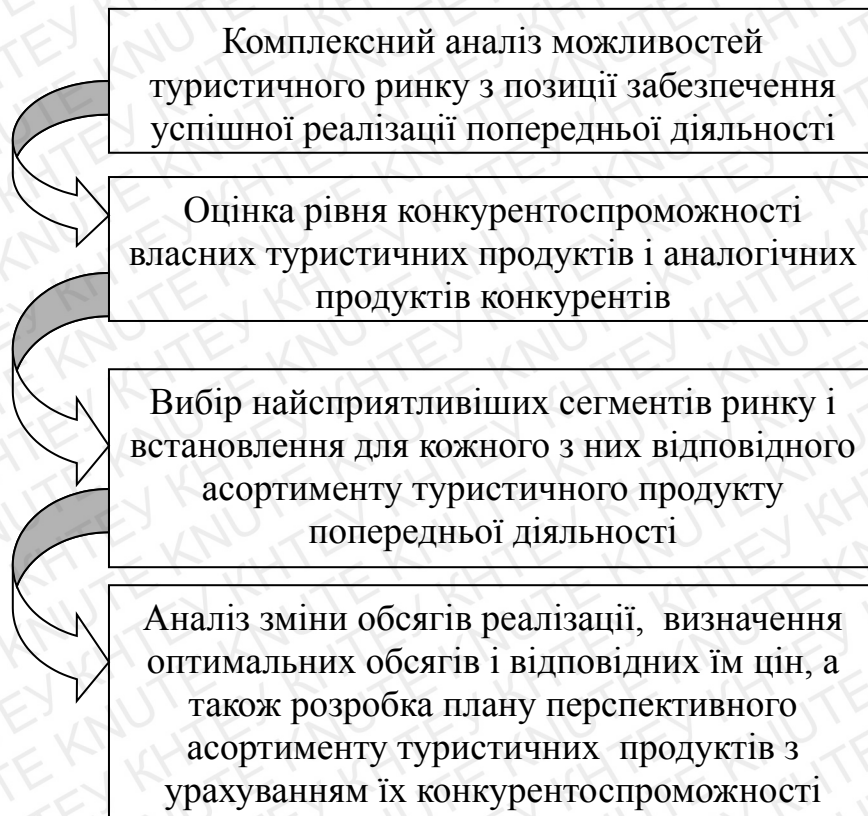


Рис. 1.7. Процес формування продуктової стратегії туристичного підприємства

Важливе місце в процесі розроблення продуктової стратегії туристичного підприємства має створення нових продуктів, тобто оригінальних продуктів, поліпшені варіанти або модифікації існуючих комплексних послуг, а також нові послуги.

У даному контексті категоріями новизни туру будуть:

- істотні інновації - абсолютно нові для ринку тури;
- нові послуги, що доповнюють вже наявні на ринку продукти;

- нові сервісні продукти для даного ринку, які підприємство раніше не пропонувало, але ці послуги були доступні клієнтам інших підприємств;
- вдосконалені продукти.

Таким чином, формування продуктової стратегії туристичного підприємства є тим основним першочерговим завданням, що дозволяє діяти підприємству ефективно завдяки поєднанню спеціально розроблених для кожного ринку та сегмента туристичних продуктів з урахуванням їх дохідності, порядку розповсюдження та просування до споживача.

Висновки до розділу 1

1. Продуктовий портфель - це перелік видів продуктів і послуг, які виробляє або надає туристичне підприємство. Продуктова політика покликана, з одного боку, забезпечити задоволення потреб клієнтів, а з іншого - ефективність функціонування підприємства. Вироблені підприємством продукти і послуги повинні знаходитися на різних стадіях життєвого циклу, щоб прибуток від продажу одних перекривала втрати від спаду або нестача коштів на стадії впровадження інших.

2. Стратегічною метою розвитку туризму в Україні є створення конкурентоспроможного на внутрішньому та світовому ринках національного туристичного продукту, розширення внутрішнього та збільшення обсягів в'їзного туризму, забезпечення на цій основі комплексного розвитку курортних територій та туристичних центрів з урахуванням соціально-економічних інтересів населення, збереження та відновлення природних територій та історико-культурної спадщини. Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідна добре продумана і розроблена продуктова стратегія.

3. Туристичному підприємству, що має в наявності досить широкий асортимент турпродуктів, необхідно, насамперед, стежити за тим, щоб він був оптимальним за частиною прибутковості (матриця БКГ), не забуваючи про

закон Парето, відповідно до якого 20% продуктів підприємства забезпечують 80% грошової прибутку від продажів.

4. 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.

5. Формування продуктового портфелю туристичного підприємства є тим основним першочерговим завданням, що дозволяє діяти підприємству ефективно завдяки поєднанню спеціально розроблених інструментів для кожного ринку та сегмента туристичних продуктів з урахуванням їх дохідності, порядку розповсюдження та просування до споживача.

6. Зроблено висновок, що важливим напрямом формування продуктової стратегії є розроблення і впровадження інновацій, що здатні забезпечити зростання попиту на туристичні продукти, задовольнити різні туристичні потреби та підвищити конкурентоспроможність туристичних підприємств не тільки на вітчизняному, а й на світовому ринку туристичних послуг.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ФЕЄРІЯ», м.КИЇВ

2.1. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування продуктової політики підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Феєрія» працює на ринку України з 2001 року та надає своїм клієнтам широкий асортимент туристичних послуг.

Юридична назва підприємства: туристичний оператор «Феєрія». Головний офіс ТОО «Феєрія» розташований за адресою м. Київ, пров. Хрестовий 8/9.



Рис 2.1. Емблема туристичного підприємства «Феєрія»

Туристичне підприємство «Феєрія» було засноване в січні 2001 року як одне з підприємств нового тисячоліття. Правовий статус підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, тип підприємства – туристичний оператор.

Тури, що пропонує туристична компанія: автобусні тури, авіа-тури, Спракурорти, автомобільні тури, корпоративні тури, тури вихідного дня, екзотичні та VIP-тури, подієвий туризм, круїзи, відпочинок на морі, активний відпочинок, дитячі тури, лікувальні та оздоровчі тури, весільні тури, відпочинок в Криму, тури по Україні, рекламні тури.

Найуспішнішим розділом туристичної діяльності підприємства «Феєрія» є організація та проведення автобусних турів по Європі. Протягом 10 років підприємство займається автобусними турами по Європі. За цей час було отримано безліч нагород і тисячі позитивних відгуків від вдячних туристів. Маршрути автобусних турів продумані до дрібниць, і це стосується як організації поїздки (відсутність нічних переїздів, комфортабельні автобуси, затишні готелі), так і рівня опрацювання маршруту (найкрасивіші міста, найцікавіші екскурсії та найвизначніші пам'ятки).

У кожному турі є своя родзинка, що робить відпочинок незвичайним і захоплюючим. Саме «Феєрія» є автором концепції автобусних турів без нічних переїздів. На сьогоднішній день підприємство є безсумнівним лідером в цій галузі туризму, а інші туристичні підприємства України з успіхом використовують розроблену концепцію.

Створення привабливого туристичного продукту - найважливіший засіб реалізації продуктової політики туристичного підприємства «Феєрія».

З метою визначення існуючої продуктової політики туристичного підприємства «Феєрія», по-перше необхідно проаналізувати його внутрішнє і зовнішнє середовища. Туристичне підприємство «Феєрія» як і будь-яке підприємство, функціонує у певному середовищі функціонування, яке є досить динамічним, змінним та багатоаспектним.

Розглядаючи структуру середовища підприємства «Феєрія», виявляємо його елементи або основні фактори впливу (рис.2.2).

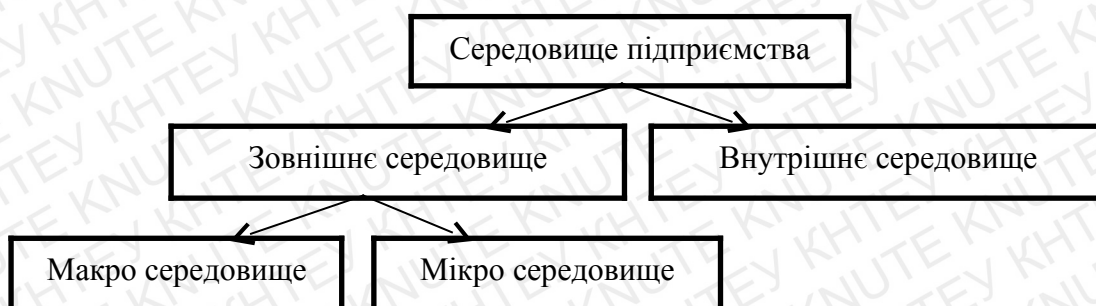


Рис. 2.2. Середовище функціонування туристичного підприємства «Феєрія»

Макросередовище туристичного підприємства «Феєрія» складається з елементів-факторів непрямой дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, зате створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності.

На продуктову політику туристичного підприємства «Феєрія» вплив мають наступні фактори макросередовища:

1. Середовище прямого впливу - це середовище безпосередніх контактів, воно включає тих учасників ринку, з якими у підприємства є прямі відношення, або що виявляють прямий вплив на нього. Це, по-перше, постачальники економічних ресурсів, необхідних підприємству «Феєрія» (ресурси, фінансовий капітал, виробничий капітал), клієнти - споживачі послуг підприємства «Феєрія» посередники - фінансові, торгові, маркетингові економічні структури. По-друге, до елементів ділового середовища відносять підприємства-конкуренти і так звані контактні аудиторії - засоби масової інформації, організації споживачів тощо, ті, що виявляють істотний вплив на формування репутації ресторану.

2. Середовище непрямой впливу, що складається з елементів, що не зв'язані з підприємством напряду, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу. Середовище непрямой впливу - це середовище побічних контактів підприємства «Феєрія». Сюди належать політичні та соціокультурні фактори впливу, стан економіки, НТП, технологічні зміни та законодавчий вплив уряду, міжнародні відносини та стосунки з місцевим населенням, вплив групових інтересів, деякі макроекономічні явища. Існують також інші сили, що вимагають врахування їх впливу на підприємство «Феєрія».

Розглянемо мікросередовище підприємства «Феєрія», які впливають на діяльність підприємства «Феєрія»: 1) споживачі; 2) конкуренти і конкурентне середовище в цілому; 3) постачальники; 4) партнери; 5) місцеві органи профспілок, партії, громадські організації, місцеві органи влади тощо.

За період, що аналізується, структура споживачів послуг підприємства «Феєрія» майже не змінилася, обсяг наданих послуг зростає: так у 2015 р. було

обслуговано 3274 туристів, у 2016 р. їх кількість зросла на 5,3% до 3449 осіб і у 2017 р. – ще на 7,8% до 3717 осіб (рис 2.3).

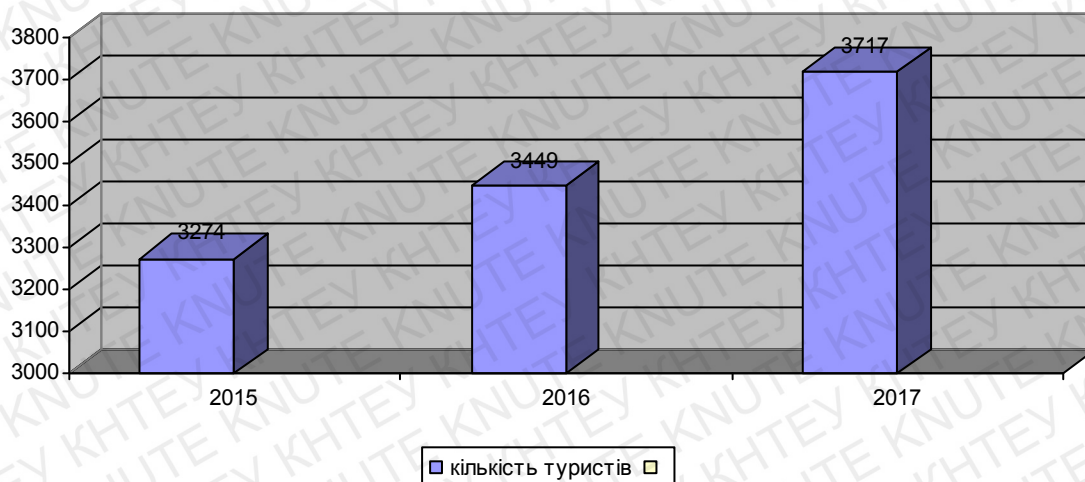


Рис.2.3. Динаміка обсягів обслугованих туристів туристичного підприємства «Феєрія» за період 2015 – 2017 рр.

Для більш зрозумілої картини про споживачів підприємства розглянемо якісний склад підприємства «Феєрія». За звітний рік основною віковою категорією, що користувалась послугами підприємства «Феєрія» є особи середнього віку (30 – 50 років), частка яких в загальній кількості обслугованих осіб становить 60,0%, на другому місці - молодь (віком 16 –30 років), частка яких в загальній структурі становить 12,0%. Частка дітей займає 10,0%, а особи похилого віку – 18,0%.

За статтю споживачів підприємства «Феєрія» переважають жінки, що становлять 70,0%, а за метою: «пізнання» - в середньому за трирічний період 80,0%, далі – відпочинок – 20,0% (рис. 2.4). Зробивши аналіз щодо споживачів підприємства «Феєрія», впливає, що основними його клієнтами у звітному періоді були особи жіночої статі у віці 30 – 50 років, метою відвідування яких даного закладу був відпочинок.

Для більш ефективної діяльності зі збуту туристичного продукту від підприємства «Феєрія» було створено мережу туристичних агентств «Феєрія мандрів». Метою створення даної мережі було:

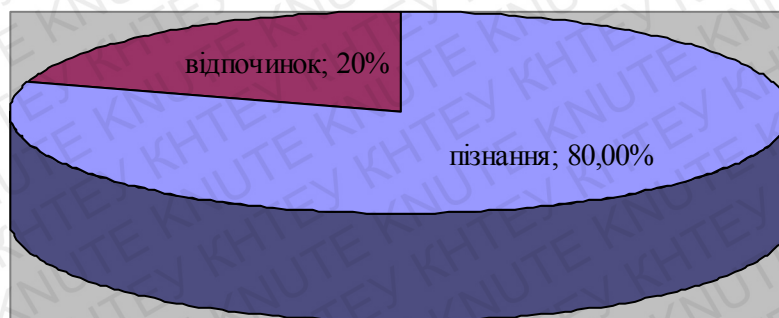


Рис. 2.4. Структура споживачів підприємства «Фесерія» за метою відвідування у 2015 – 2017 р.

- продаж власного якісного туристичного продукту в сучасній агентській франчайзинговій мережі «Фесерія мандрів»;
- впровадження єдиних високих стандартів обслуговування туристів і системи контролю якості.

Розглянемо конкурентів туристичного підприємства «Фесерія» на ринку туристичних послуг на основі бальної оцінки, в якій визначимо, що 5 балів – найкраще проявляється фактор і 1 бал – найгірше (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Порівняння основних конкурентів туристичного підприємства «Фесерія» (станом на 2017 р.)

Форми конкурентноспроможності	Підприємство «Яна»	Підприємство «Інкомартур 93»	Підприємство «Фесерія»
Місцерозташування	4	5	5
Рівень сервісу	4	5	5
Гнучкість ціноутворення	4	3	3
Можливість обслуговування великих груп туристів	4	3	5
Ассортимент послуг в сегменті внутрішнього туризму	4	5	3
Престиж бренду	3	4	5
Всього	23	25	26

Як видно з таблиці, суттєвої різниці в послугах вищезгаданих компаній немає. Споживач в даному випадку керується: наявністю туристичних продуктів; ціною послуг. З огляду на дану ситуацію, можна утворити стратегічні групи конкурентів – це підприємства, які мають близькі позиції на

ринку та конкурують між собою. Стратегічні групи конкурентів представлені на рис. 2.5.



* 1 - Грінтур, 2 - Супутник, 3 - Інкомартур 93, 4 - Яна, 5 - Відвідай, 6 - Феєрія

Рис.2.5. Карта стратегічних груп конкурентів підприємства «Феєрія» за ціновою політикою та якістю послуг

На основі аналізу карти стратегічних груп конкурентів підприємства «Феєрія» за ціною турів та якістю послуг можна зробити висновок, що найближчими конкурентами є підприємство «Інкомартур 93», оскільки в даному підприємстві подібною є цінова політика і приблизно однакова якість.

Постачальники підприємства «Феєрія» - це ті організації та особи, що постачають ресурси (сировину, продукти та послуги), котрі необхідні підприємству для здійснення своєї діяльності. Постачальників Підприємства «Феєрія» можна поділити на дві групи:

- організації, які надають основні послуги – готелі, транспортні організації, їх є досить широке коло.
- організації, що є постачальниками додаткових послуг (страхові компанії, екскурсійні бюро та ін.).

Партнерами туристичного підприємства «Феєрія» є такі відомі іноземні туропери як Turtess та TUI, а також іноземні готелі в таких країнах як

Туреччина, Єгипет, Тайланд, Індонезія, Індія, Шрі-Ланка, Мальдіви, Куба, Домінікана та багатьох інших.

Туристичне підприємство «Феєрія» співпрацює з багатьма відомими авіалініями: IATA, Lufthansa, Aeroflot, Aerosvit, Air Baltic, Air France, LOT Polish Airlines, Turkish Airlines, Czech Airlines. Здійснює бронювання авіаквитків через систему бронювання aviakassa.org.ua.

Загалом варто сказати, що зовнішні зв'язки туристичної компанії «Феєрія» настільки широкі, що дозволяють організовувати та здійснювати туристичні подорожі до будь-якої туристичної країни світу, отримавши при цьому якісне обслуговування та комфортні умови проживання в місці відпочинку

Ресурси. Як і будь-яка організація, підприємства «Феєрія» в своїй діяльності використовує різноманітні види ресурсів: матеріальні, фінансові, людські, інформаційні, технологічні. Щодо фінансових ресурсів, то підприємство «Феєрія» використовує власні і залучені фінансові ресурси: власні - 93% від усіх фінансових ресурсів, залучені – 7,0%.

До джерел інформаційних ресурсів підприємства «Феєрія» належать власні джерела про стан внутрішнього середовища та зовнішні джерела: преса, телебачення, Інтернет, радіо, інформація державних органів влади та різноманітних організацій, власні спостереження за станом зовнішнього середовища.

Законодавче забезпечення. Діяльність підприємства «Феєрія» регулюється такими основними законодавчими актами, як: Господарський Кодекс України, Податковий Кодекс України, Кодекс Законів про працю України.

Урядові установи — це установи, які забезпечують нагляд за дотриманням законодавства на місцевому, регіональному та загальнодержавному рівнях.

Аналіз елементів зовнішнього середовища непрямого впливу представлено в таблиці 2.2, за результатами якого впливає, що це середовище досить потужно і в більшій мірі негативно впливає на продуктову політику підприємства «Феєрія».

Таблиця 2.2.

Аналіз впливу середовища непрямої дії на продуктову політику підприємства
«Феєрія»

Група факторів	Опис проблем	Ступінь впливу на діяльність підприємства «Феєрія»			Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на підприємство
		незначний	середній	значний	
Політичні	Політична нестабільність в країні, недосконале законодавство			X	Покращення іміджу країни, збільшення кількості туристів.
Фінансово-економічні	Недостатня підтримка туристичної галузі в цілому з боку держави		X		Збільшення кількості відвідувачів, покращення економічних показників
Виробничо-технологічні	Не відповідаюча світовим стандартам якість сервісної інфраструктури держави		X		Впровадження новітніх технологій в обслуговуванні та наданні додаткових послуг
Соціальні	Низька платоспроможність громадян України	X			Підвищення рівня матеріальної забезпеченості громадян України
Екологічні	Неможливість держави на цей час забезпечити екологічну безпеку		X		Проведення державою заходів щодо покращення екологічної ситуації.

Внутрішнє середовище підприємства «Феєрія» визначається внутрішніми змінними всередині підприємства, які безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництва послуг) та функціонування підприємства. Внутрішнє середовище підприємства «Феєрія» формується залежно від його місії і мети, яка багато в чому визначається зовнішнім середовищем. Внутрішнє середовище підприємства складається з людей, техніки, технології, інформації, організації виробництва і управління тощо.

Для оцінки внутрішнього середовища на туристичному підприємстві «Феєрія» доцільним є визначити процес прийняття управлінських рішень,

розглянути короткострокові і довгострокові цілі та представити існуючу організаційну структуру (рис. 2.6). Організаційна структура є досить важливою внутрішньою складовою підприємства «Феєрія».



Рис. 2.6. Організаційна структура туристичного підприємства «Феєрія»

Отже, організаційна структура туроператора «Феєрія» відображає гармонійний взаємозв'язок всіх підрозділів задля досягнення максимальної ефективності функціонування. Підприємство має функціонально-лінійний тип організаційної структури управління, що забезпечує гнучку оперативність в прийнятті рішень, узгодженість дій виконавців, єдність і чіткість регламентації.

Найголовнішою родзинкою підприємства є її директор Ігор Захаренко – беззмінний директор, шоумен, продюсер фільмів «Подорожуй з Феєрією Мандрів», відома людина у сфері туризму України та інших країн.

Головний офіс туристичної компанії «Феєрія» заслуговує окремої уваги, є традиційним місцем продажу турпродукту та відповідає наступним вимогам: має зовнішню рекламу із зазначенням свого найменування (логотипу), яке

відповідає установчим документам суб'єкта туристичної діяльності; при вході в приміщення розміщена інформація про режим роботи; у доступному для туриста місці розміщені наступні документи: копія ліцензії; копія свідоцтва про державну реєстрацію; копія свідоцтва про реєстрацію платника ПДВ, завірена ДПП; відомості про працівників суб'єкта туристичної діяльності; книга відгуків та пропозицій громадян; інструкція про умови і правила провадження підприємницької діяльності, пов'язаної з організацією іноземного та зарубіжного туризму (ліцензійні умови).

Офіс «Феєрія» охайний, затишний, в ньому приємно працювати та приймати туристів. Для клієнтів відведено спеціальні зручні місця – дивани та стіл, за яким працівник компанії спілкується з потенційними покупцями послуг. Офісні меблі, робочі місця та техніка для роботи – нові, обладнані усіма необхідними деталями та функціями. В приймальній офісу також є великий телеекран, на якому транслюється туристична передача «Феєрія мандрів» з Ігорем Захаренком. Стіни офісу прикрашені картинами, сувенірами з різних країн світу, а також різноманітними нагородами та грамотами туристичного підприємства «Феєрія».

Штат головного офісу туристичного оператора «Феєрія» складається з 22 працівників, що ретельно підібрані особисто директором і завдяки цьому вони якісно забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Туристичне підприємство «Феєрія» має якісну структуру управління комунікаціями для зручної та ефективної роботи. Беручи до уваги, що головний офіс знаходиться в столиці, а більшість туристів замовляють тури у Києві, підприємство легко встановлює необхідні зв'язки з клієнтами та партнерами.

Рішення на підприємстві приймаються в залежності від компетенції та посадових обов'язків тих чи інших працівників. Працівники низового рівня управління приймають рішення у відповідності зі стандартами, що прописані в посадових інструкціях, а коли виникає необхідність відхилення від стандартів чи конфліктна ситуація, звертаються до менеджерів середньої ланки. Середній рівень управління несе відповідальність за рішення працівників низового

шаблю, в своїх рішеннях керуючись цілями компанії та намагаючись забезпечити відповідний рівень якості послуг. Необхідно зазначити, що процес прийняття управлінських рішень у підприємства «Феєрія» є ретельним та чітким. Це дозволяє приймати лише обдумані та проаналізовані рішення.

У підприємства «Феєрія» застосовується демократичний (або колективний) стиль управління: тобто, управлінські рішення ухвалюються на основі обговорення проблеми, обліку думок і ініціатив співробітників («максимум демократії»), виконання ухвалених рішень контролюється і керівником, і самими співробітниками («максимум контролю»), керівник виявляє цікавість і доброзичливу увагу до особи співробітників, до обліку їх інтересів, потреб, особливостей.

Демократичний стиль є найбільш ефективним, оскільки він забезпечує високу вірогідність правильних зважених рішень, високі виробничі результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою і членством в колективі, сприятливий психологічний клімат і згуртованість колективу.

Організаційні методи у підприємства «Феєрія» вирішують наступні завдання: 1) підбір і розстановку кадрів; 2) постановку завдань для кожного виконавця; 3) визначення їх функцій, прав і обов'язків; 4) проведення інструктажів для працівників; 5) планування та організацію їх виконання; 6) погодження роботи в часі і просторі; 7) контроль виконання.

Підприємство «Феєрія» одним із перших активно долучилось в буремні місяці революції Гідності до надання соціальної допомоги і підтримки учасників Євромайдану, постраждалим внаслідок військових дій на Сході та Півдні України, членам родин загиблих внаслідок цих подій та потерпілим сім'ям, надаючи їм безкоштовні тури в різні країни світу.

З метою визначення типу стратегії підприємства «Феєрія», що визначає продуктову політику, розглянемо динаміку показників, що відображають обсяги його діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників, що відображають обсяги діяльності
підприємства «Феєрія» за 2015 – 2017 рр.**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
Разом чисті доходи, тис.грн.	50691,2	46253,4	57304,5	-4437,8	91,2	11051,1	123,9
Кількість обслугованих туристів, осіб	3274	3449	3717	175	268	5,3	7,8

Як випливає із даних, разом чисті доходи за аналізований період зросли на 4,4% і 12,6%, а кількість обслугованих туристів – відповідно на 5,3% і 7,8%. Можна прийти до висновку, що показники зростають повільними темпами, але для підприємства характерне поступове їх зростання.

На основі проведено аналізу можна констатувати, що керівництво підприємства «Феєрія» дотримується стратегії обмеженого зростання організації і на майбутнє варто дотримуватися такої альтернативи (рис. 2.7).

Для таких стратегій характерне встановлення цілей від досягнутого рівня, скорегованого з урахуванням рівня інфляції. Популярність цієї альтернативи пов'язана з тим, що вона є найлегшим, зручним і найменш ризикованим способом розвитку. Дана альтернатива застосовується в зрілих і стабільних організаціях, а також в організаціях із статичною технологією та в ситуаціях, коли організація задоволена своїм становищем, як це є на туристичному підприємстві «Феєрія».

Щодо обраної стратегії, то підприємство «Феєрія» використовує стратегію концентрованого зростання. Оскільки підприємство намагається поліпшити свої продукти та/або почати виробляти нові не змінюючи при цьому галузі; що стосується ринку, то підприємство веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку





Рис. 2.7. Позичонування підприємства «Фесерія» в системі стратегічних альтернатив

Для кращого розуміння позиції туристичного підприємства «Фесерія» на ринку розробимо SWOT-аналіз, оцінимо ступінь впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, виходячи з можливостей, загроз, сильних та слабких сторін (табл. 2.4).

Провівши SWOT-аналіз на туристичному підприємстві «Фесерія», можемо зробити наступні висновки: загалом, ситуація на підприємстві є стабільною, підприємство є конкурентоспроможним та займає визначені позиції на ринку туристичних послуг. Сильними сторонами підприємства є: вміння професійно вести конкурентну боротьбу, гнучка цінова політика, наявність необхідних фінансових ресурсів, що є важливим для здійснення ефективної діяльності по наданню туристичних послуг та створенню туристичних продуктів.

Для вдосконалення та покращення сильних сторін та зниження впливу на продуктову політику слабким необхідним туристичному підприємству «Фесерія» є виконання певних завдань.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз туристичного підприємства «Фесерія»

	Можливості	Загрози
--	------------	---------

<p>Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє середовище</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення кількості реалізованих турпродуктів, підвищення прибутковості. 2. Обслуговування додаткових груп споживачів. 3. Вихід на новий ринок. 4. Розширення продуктової лінії з метою задоволення більшої кількості потреб клієнтів. 5. Можливість розширення діяльності за рахунок статусу фірми як туроператора і туристичного агента. 6. Збільшення темпів зростання ринку туристичних послуг. 7. Ослаблення позицій конкурентів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Падіння обсягів реалізації послуг у зв'язку зі зміною попиту. 2. Зміна курсу валют. 3. Загальний спад в економіці України. 4. Прийняття нових законів про туристичну діяльність (збільшення вартості ліцензії на право займатися виїзним туризмом), підвищення податків. 5. Підсилення конкуренції з боку існуючих фірм. 6. Несприятливі демографічні зміни.
	Можливості - сильні сторони	Загрози - сильні сторони
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вміння професійно вести конкурентну боротьбу. 2. Гнучка цінова політика. 3. Наявність необхідних фінансових ресурсів 4. Налагодженість технологій роботи з агентствами. 5. Розміщення web-сторінки у мережі Інтернет. 6. Вища за середнюобізнаність про стан ринку. 7. Вдале місце розташування. 	<p>Покращення професіоналізму та підвищення кваліфікації працівників дозволить зберігати конкурентні позиції та збільшувати ефективність ведення діяльності, наявність фінансових ресурсів дозволить розширити діяльність та розробити нові туристичні продукти, обізнаність про стан ринку дозволить обрати правильну стратегію ведення бізнесу по відношенню до основних конкурентів у галузі, гнучка цінова політика дозволить залучати нові групи споживачів до співпраці.</p>	<p>Закріплення позицій на ринку забезпечить стабільність діяльності в умовах несприятливих економічних умов в країні, постійне удосконалення діяльності допоможе залишатись туристичній фірмі конкурентоспроможною на ринку туристичних послуг, напрацювання бази постійних клієнтів сприятиме стабільності діяльності, постійний моніторинг ринку та потреб споживачів допоможе зберегти позиції на ринку в умовах змінного попиту.</p>

Продовження табл. 2.4

<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня реклама в 	<p>Рекламування послуг компанії за допомогою різних засобів</p>	<p>Зменшення плинності кадрів допоможе</p>
--	---	--

засобах інформації.	масової	сприятиме споживачів підприємство, формування стратегії дозволить спрямовувати роботу на ефективне досягнення поставлених цілей, розробка туристичних продуктів з урахуванням сезонності дозволить підприємству отримувати стабільний дохід протягом усього року, диверсифікація діяльності сприятиме унікальності підприємства на ринку туристичних послуг, що дозволить підвищити конкурентні позиції.	обізнаності про дане підприємство, формування чіткої стратегії дозволить спрямовувати роботу на ефективне досягнення поставлених цілей, розробка туристичних продуктів з урахуванням сезонності дозволить підприємству отримувати стабільний дохід протягом усього року, диверсифікація діяльності сприятиме унікальності підприємства на ринку туристичних послуг, що дозволить підвищити конкурентні позиції.	збереженню на підприємстві кваліфікованих працівників та, відповідно, підвищення ефективності діяльності, покращення іміджу шляхом надання послуг високої якості сприятиме напрацюванню постійної бази споживачів, підлаштування під зміни зовнішнього середовища сприятиме веденню ефективної діяльності та отримання стабільного прибутку в умовах невизначеності.
---------------------	---------	--	---	--

Ці завдання підприємство має можливість запровадити у свою діяльність: покращення професіоналізму та підвищення кваліфікації працівників, розширенню діяльності та розробці нових туристичних продуктів, диверсифікувати діяльність, проведення постійного моніторингу ринку для вивчення попиту споживачів на туристичні продукти та його задоволення.

2.2. Аналіз структури та динаміки розвитку продуктового портфеля туристичного оператора

Для здійснення успішної діяльності туристичного підприємства «Феєрія» на ринку туристичних послуг потрібна добре продумана та сформована стратегія розвитку продуктового портфеля. Це пов'язано з тим, що туристичний продукт є ефективним засобом впливу на ринок, основною проблемою підприємства і разом з тим, джерелом прибутків.

Туристична підприємство «Феєрія» є багатопрофільним оператором і працює як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, й займається як в'їзним так і виїзним туризмом. Підприємство розробляє і реалізує портфелі туристичних продуктів, які включають в себе:

- тури, об'єднані за цілеспрямованістю (пізнавальні, оздоровчі тощо);

- туристично-екскурсійні послуги різних видів (розміщення, харчування, транспортні послуги та ін.);
- товари туристично-екскурсійного призначення (карти, листівки, буклети, сувеніри та ін.);
- автобусні тури;
- інформаційні тури для співробітників та корпоративних клієнтів.

Найуспішнішим розділом туристичної діяльності підприємства «Феєрія» є організація та проведення автобусних турів по Європі. Протягом 15 років підприємство займається автобусними турами по Європі. За цей час було отримано безліч нагород і тисячі позитивних відгуків від туристів. Маршрути автобусних турів продумані до дрібниць, і це стосується як організації поїздки (відсутність нічних переїздів, комфортабельні автобуси, затишні готелі), так і рівня опрацювання маршруту (найкрасивіші міста, найцікавіші екскурсії та найвизначніші пам'ятки).

У кожному турі є своя родзинка, що робить відпочинок незвичайним і захоплюючим. Саме «Феєрія» є автором концепції автобусних турів без нічних переїздів, на сьогоднішній день підприємство є безсумнівним лідером в цьому, а інші туристичні підприємства України з успіхом використовують розроблену концепцію.

Підприємство пропонує значний асортимент турпродуктів: автобусні тури, авіа-тури, Spa-курорти, автомобільні тури, корпоративні тури, тури вихідного дня, екзотичні та VIP-тури, круїзи, відпочинок на морі, активний відпочинок, дитячі тури, лікувальні та оздоровчі тури, весільні тури, відпочинок в Криму, тури по Україні, рекламні тури.

Туристичний оператор «Феєрія» організовує та реалізує тури практично у всі куточки світу, перелік країн та відвідування наступний: Австралія, Австрія, Азербайджан, Албанія, Андорра, Аргентина, Вірменія, Багами, Білорусія, Бельгія, Болгарія, Болівія, Бразилія, Великобританія, Угорщина, В'єтнам, Німеччина, Гондурас, Греція, Грузія, Данія, Домінікана, Єгипет, Замбія, Зімбабве, Ізраїль, Індія, Індонезія, Острів Балі, Йорданія, Ірландія, Ісландія,

Іспанія, Італія, Камбоджа, Канада, Канарські острови, Кариби, Кенія, Кіпр, Китай, Куба, Лаос, Латвія, Литва, Маврикій, Мадагаскар, Македонія, Малайзія, Мальдіви, Мальта, Марокко, Мексика, М'янма, Непал, Нідерланди (Голландія), Нікарагуа, Нова Зеландія, Норвегія, ОАЕ, Оман, Палау, Панама, Парагвай, Перу, Польща, Португалія, Росія, Румунія, Сальвадор, Сейшельські о-ва, Сінгапур, Сирія, Словаччина, Словенія, США, Таїланд, Танзанія, Туніс, Туреччина, Уганда, Узбекистан, Україна, Філіппіни, Фінляндія, Франція, Французька Полінезія, Хорватія, Чорногорія, Чехія, Чилі, Швейцарія, Швеція, Шрі-Ланка, Еквадор, Естонія, ПАР, Південна Корея, Японія.

Продуктові портфелі з різницею у 10 років туристичного підприємства «Феєрія» можна представити у вигляді таблиці (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Продуктові портфелі туристичного оператора «Феєрія»

(станом на 01.01.2007 р. та 01.01.2017 р.)

№	Різновид туру	Тури, що пропонувало підприємство станом на 01.01.2007 р.	Тури, що пропонує підприємство на 01.01.2017 р.
1.	Автобусні тури	Польща-Німеччина-Надерланди-Бельгія Франція-Німеччина-Польща, Польща-Швеція-Данія	«Привіт, Європа!» (новий тур по Австрії, Чехії, Німеччині та Польщі), «Парки розваг» (Франція, Німеччина, Бельгія, Голландія, Польща), «Чешські етюди», «Півний тур в Чехію», «Експрес в Париж», «Словацькі забави», «Шопінг-тур в Берлін»
2.	Бюджетні тури	Варшава-Берлін, Будапешт-Вена	«Теплі вечори Сан-Ремо», «Ми їдемо в Амстердам», «Словаччина-Австрія», «Париж+Діснейленд», «Вояж в Амстердам», «Венгрія-Венеція-Верона»
3.	Екскурсійні тури	«Європейській феєрверк»	«Феєричний Париж на 7 днів», «Різдвяна Німеччина», «Європейській феєрверк», «Брюсель+Амстердам», «Амстердам+Париж», «Фестиваль вогнів в Ліоні», «Англія, Шотландія,

Продовження табл. 2.6

№	Різновид туру	Тури, що пропонувало підприємство 01.01.2007 р.	Тури, що пропонує підприємство станом на 01.01.2017 р.
---	---------------	---	--

4.	Новорічні тури	-	«В гостях у Санти» (Новий Рік і Різдво в Леві), «Міста мистецтв Італії», «Різдвяна Німеччина», «Новий Рік в Лондоні»
5.	Відпочинок на морі	Греція, Туреччина, Єгипет, Туніс	«Макарська Рив'єра» (Автобусний тур в Хорватію с відпочинком на морі), «Південна Фієста» (Ніцца + відпочинок в Іспанії + Венеція), «Теплі вечори Сан-Ремо», тури в Ізраїль, Мексика, Греція
6.	Гірськолижні тури	Карпати, Австрійські Альпи, Словаччина	«Гірськолижний тур у Французькі Альпи», «Грузія! Гірськолижний курорт Гудаурі», «Гірськолижний тур до Туреччини», «Зимовий відпочинок в Болгарії», «Лижні схили Італії»
7.	Корпоративні тури	-	«Святі обителі Чернігівщини», «Дендропарк Олександрія», «Дендропарк Софіївка, Умань», «Закарпаття: Дорогами Срібної землі», «Заповідний південь: Асканія Нова та Бірючий острів»
8.	Тури вихідного дня	-	«Week-end в Барселоні», «Вихідні в Амстердамі», «Week-end в Берегово!», «Замки Поділля», «Week-end до Львова "Кавовий аромат"», «Варшава на вихідні», «Балтійський Weekend: Рига-Вільнюс-Тракай»
9.	Екзотичні тури	Тайланд	Унікальний тур до Японії - "Назустріч сонцю, що сходить", «Дивовижний Непал», «Загадкова Азія. В'єтнам-Таїланд-Камбоджа», «Всі фарби Азії», «Узбережжя Індійського океану: Дурбан»
10.	SPA-тури	-	SPA-курорти Франції, «Лікування в Маріанських Лазнях», «Термальний курорт Рогашка Слатіна», «Спа відпочинок в Таллінні, готель Kalev Spa & Water Park 3 *», «Лікування в Франтішкових Лазнях»
11.	Подієві тури	-	«Феєрія карнавалів 2018!», «Фестиваль вогнів в Ліоні + Фесричний Париж», «Свято Святого Патрика в Ірландії», «Хеллоуїн в Копенгагені», «Тур в Грузію на Тбілісоба»
12.	Активний відпочинок	-	«Велоспорт по узбережжю Адріатичного моря!», «Риболовля в Норвегії», «Риболовля в Фінляндії», «Дайвінг на Балі», «Зимовий відпочинок в Болгарії»
13.	Дитячі тури	-	Дитячий оздоровчий табір "Дитяча республіка Deluxe" п. Татарів, Дитячий табір "Англійський табір Five Star", Подільсько-Буковинський вік-енд для школярів, Активно-творчий табір "Едельвейс"
14.	Гастрономічні тури	-	«Пивний тур до Чехії! 5 днів - 5 пивоварень!», «Італія. Винно-гастрономічний тур в Апулію», «Свято молодого вина в Закарпатті»
15.	Весільні тури	-	Весільна церемонія на о.Балі
16.	Лікувальні тури	Лікування в Карлових Варах	Лікування в Подєбрадах, Лікування в Франтішкових Лазнях, Лікування в Карлових Варах
17.	Тури по Україні	Львів, Одеса	«Новорічна казка в Карпатах», «Різдво в Карпатах», «Фортеці Поділля», «Карпатська феєрія», «Святині Чернігівщини», «Week-end в Чернівцях»

Отже, «Феєрія» на даний час пропонує велику кількість турів різного спрямування, що дає змогу підібрати тур на будь-який смак для туриста.

За даними звітності за 2015-2017 рр. узагальнимо напрями подорожей та кількість туристів, які обслуговував туристичний оператор «Феєрія», представимо результати в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Розподіл кількості обслугованих туристів по країнах відправлення за туристичного підприємства «Феєрія» за 2015-2017 рр.

Країна відправлення	2015		2016		2017	
	Громадяни, осіб	Частка в загальному обсязі, %	Громадяни, осіб	Частка в загальному обсязі, %	Громадяни, осіб	Частка в загальному обсязі, %
Загальна кількість туристів	3274		3449		3717	
Відпочинок на морі	1016	31	874	25	903	24
Новорічні тури	124	3	350	10	374	10
Екскурсійні автобусні тури	1500	45,8	1650	48	1700	46
Гастрономічні тури	132	4	64	2	100	3
Тури вихідного дня подієві	154	5	98	3	182	5
Лікувальні тури	98	3	58	2	68	2
Тури по Україні	250	76	355	10	390	10

За результатами таблиці 2.7 можна зробити висновок, що найбільша кількість туристів у розрізі 2015-2017 рр. відвідала Європу завдяки автобусним турам. Це найпопулярніші різновиди турів для туристичного підприємства «Феєрія», в загальному обсязі обслугованих туристів, в залежності від року, стабільно 45-46% припадає саме на цей продуктивний портфель. Також користується популярністю відпочинок на морі в екзотичних країнах - Таїланд, ОАЕ.

Як показав аналіз кількості туристів, обслугованих за 3 роки туристичним підприємством «Феєрія», у 2017 році показник мав тенденцію до збільшення, але зовсім невелику - кількість туристів зросла на 268 особу по зрівнянні з 2016 роком.

Проаналізуємо динаміку кількості проданих путівок та кількість туроднів за реалізованими туристичними путівками. Результат представимо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка кількості проданих путівок та туроднів за реалізованими туристичними путівками туристичного підприємства «Феєрія» за 2015-2017 рр.

Рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення,%	
				2015/2016	2016/2017	2015/2016	2016/2017
Кількість туристичних путівок, одиниць	3274	3449	3717	175	268	5,3	7,8
Кількість туроднів	14733	16900	18622	2167	1722	14,7	10,1

Отже, динаміка туроднів, наданих туристам у 2015-2017 рр. туристичним оператором «Феєрія» змінилася, зокрема у 2016 році-було надано 16900 туроднів, що на 14,7% (2167 туроднів) більше, ніж у попередньому році. У 2017 році кількість туроднів, наданих туристам збільшилась на 10,1% (1722 туроднів) та склала 18622 туроднів. Причинами таких коливань динаміки туроднів та туристів, обслугованих на туристичному підприємстві «Феєрія» можна вважати, з одного боку негативний вплив зовнішніх факторів середовища на підприємство і малоефективну маркетингову політику, з іншого, зокрема збільшення туроднів порівнюючи 2017 і 2015 роки – майже на 30% - стабілізацію у відношенні клієнтів до безпеки подорожей.

Наразі особливою популярністю на ринку туристичних послуг користуються тури вихідного дня подієвого спрямування. Пропозиція турів подієвого спрямування туристичного оператора «Феєрія» є досить обмеженою і представлена всього 5 різними івент-турами (табл. 2.6 кол.11):

- 1) «Фестиваль вогнів в Ліоні + Феєричний Париж» (8-денний тур, маршрут - Київ - Брюссель - Париж - Ліон (Божоле, замок Шато де ля Шез - Уан - Перуж) - Париж (Версаль) - Брюссель – Київ);
- 2) «Феєрія карнавалів 2018» (12-денний тур з відвіданням чотирьох всесвітньовідомих карнавалів, маршрут - Ужгород - Мішкольц-Тапольце - Будапешт - Любляна - Венеція - Віареджіо - Сан-Ремо - Ментон - Ніцца (Монако - Монте-Карло - Канни - Сен-Поль-де-Ванс) - Генуя - Падуя – Ужгород);
- 3) «День Святого Патріка в Ірландії» (2-денний тур в Дубліні);
- 4) «Тропічний карнавал в Ріо-де-Жанейро» (12-денний тур з відвіданням карнавала в Ріо-де-Жанейро);
- 5) «Хеллоуїн в Копенгагені» (4-денний тур на свято Хеллоуїна в Копенгаген).

Що стосується турів вихідного дня подієвого спрямування, то ця частина взагалі представлена тільки однією позицією - «День Святого Патріка в Ірландії»

Така обмежена кількість подієвих турів, зокрема вихідного дня, в пропозиції туристичного підприємства «Феєрія» свідчить про те, що даному сегменту туристичних подорожей в арсеналі загального портфелю туристичних продуктів підприємства відводиться невелике значення. Дійсно тури подієвого спрямування не є основним продуктом реалізації туристичного підприємства, проте збільшення їх асортименту було б позитивним зрушенням і допомогло б завоювати більшу кількість постійних клієнтів, задовольняючи їх будь-які смаки і побажання.

Незначним є обсяг пропозиції турів по Україні, що є негативною тенденцією для більшості українських туроператорів. «Феєрія» пропонує доволі обмежений спектр турів по Україні, представлений наступними: Подільсько-Буковинський вік-енд для школярів; Новий Рік у Львові; Різдво у Львові; Новорічна казка в Карпатах; Різдво в Карпатах; Вік-енд в Берегово; Вік-енд у Львові «Кавовий аромат»; Фортеці Поділля; Львів+фортеці «Золотої

підкови»; Подільсько-Буковинський вік-енд; Карпатська феєрія; Магія Закарпаття; Незабутній вік-енд в Чернівцях; Закарпатська казка; Дендропарк Софіївка, Умань; Львів+Золота підкова+Почаїв; Карпатський вік-енд; Вихідні в Берегово+ Мукачево, Ужгород, Львів; Подорож до садиби Святого Миколая.

Всі запропоновані тури по Україні мають здебільшого екскурсійний характер, тому було б доцільно доповнити їх асортимент гастрономічними, спортивними, подієвими, лікувально-оздоровчими та іншими турами.

При створенні туристичного продукту необхідно чітко розуміти, що в дійсності будуть купувати туристи, адже вони оплачують не готельне розміщення, а нові відчуття і ознайомлення з невідомим, не біфштекс і котлету в ресторані, а затишок та увагу. Тому створення туристичного продукту починається з вивчення його споживчих якостей і властивостей, виявлення найбільш привабливих його сторін для туристів.

Туристичний оператор «Феєрія» є тим підприємством, що активно займається розробкою нових туристичних продуктів і цей процес відбувається в кілька етапів:

1. Формулювання стратегії розробки турпродукту, яка, у свою чергу, включає інновацію продукту (тобто встановлення виду необхідного продукту, модифікацію вже існуючих продуктів, а також розподіл ресурсів для створення продукту);
2. Генерування ідей відносно турпродукту, його кількісних і якісних властивостей на основі постійного вивчення дійсного і потенційного попиту. ТОВ «Феєрія» використовує на даному етапі такі інструменти, як мозкова атака, матриці пошуку та морфологічний аналіз. Бізнес-аналіз (прогнозуються початкові і повторні продажі, плануються ціни і передбачуваний прибуток);
3. Розробка концепції нового турпродукту. Полягає в наданні йому конкретних споживчих властивостей, що відповідають попиту цільового ринку і матеріально-технічним та фінансовим можливостям туристичного підприємства. Мається на увазі вибір маршруту, програми, виду туризму, набору і класу послуг;

4. Створення нового туристичного продукту, який проходить попереднє випробування на міцність (пробний маркетинг, що означає продаж на ринку першої партії нового турпродукту з метою визначення відносин до нього потенційних покупців, а також виявлення й усунення можливих недоліків);

5. Етап комерціалізації нового турпродукту, тобто впровадження на ринок. Туристична фірма «Феєрія» тримає у своєму штаті менеджерів з нових продуктів, які оцінюють і враховують реакцію і дії у відповідь з боку конкурентів.

Між генерацією ідей і етапом втілення їх в життя і розміщення туристичного продукту на ринку часто проходить декілька років. А це означає, що зміни в економічних, політичних та інших умовах можуть перетворити ринок і тим самим привабливість розробленого продукту, тому процес розробки та впровадження нового туристичного продукту є складним, тривалим та доволі затратним процесом для підприємства.

2.3. Ефективність управління продуктовим портфелем підприємства

Основний принцип визначення ефективності управління продуктовим портфелем підприємства полягає в оцінці економічних результатів всіх видів витрат і прибутку. Залежно від змісту результатів і витрат, а також способу поєднання тих і інших формується той або інший метод оцінки економічної ефективності.

Перейдемо до аналізу фінансових результатів діяльності туристичного оператора «Феєрія». На основі наведених даних можна прослідкувати динаміку основних фінансових показників діяльності туристичного підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка фінансових результатів діяльності туристичного підприємства

«Феєрія» за 2015-2017 роки

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2015-2016 pp.		2016-2017 pp.	
				Абсолютне відхилення	Темп росту,%	Абсолютне відхилення	Темп осту,%
Дохід від реалізації послуг	60817,6	67931,2	68734,7	7113,6	111,7	803,5	101,2
Чистий дохід від реалізації послуг	50691,2	46253,4	57304,5	-4437,8	91,2	11051,1	123,9
Собівартість реалізованих послуг	40923,8	35872,6	45093,3	-5051,2	87,7	9220,7	125,7
Валовий прибуток	9767,4	10380,8	12211,2	613,4	106,3	1830,4	117,6
Фінансовий результат від операційної діяльності - прибуток	1310,1	973,8	1523,5	-336,3	74,3	549,7	156,5
Фінансові результати від звич. діяльності оподаткування - прибуток	1181,8	1292,0	835,1	110,2	109,3	-456,9	64,6
Фінансові результати від звич. діяльності - прибуток	650,6	544,6	542,1	-106,0	83,7	-2,5	99,5
Чистий прибуток	650,6	544,6	542,1	-106,0	83,7	-2,5	99,5

Проаналізувавши зведені дані таблиці, можна зробити висновки про фінансові результати діяльності туристичного оператора «Феєрія». Дохід від реалізації послуг зростав у період 2015-2016pp. та 2016-2017pp. на 11,7% та 1,2% відповідно. Чистий дохід зменшився в 2016 році порівняно з 2015 на 8,8%, проте зріс в 2017р. на 23,9%. Валовий прибуток зростав у кожному з періодів. Негативною тенденцією в динаміці фінансових результатів діяльності підприємства є зменшення чистого прибутку протягом останніх 3х років – на 16,3% в період 2015-2016pp. та на 0,5% в період 2016-2017pp.

Витрати є грошовим вираженням виробничих факторів, необхідних для здійснення підприємством своєї виробничої діяльності, без них неможлива діяльність підприємства (табл.2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка складу та рівня витрат туристичного підприємства «Феєрія»
за 2015-2017 роки**

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2015-2016 рр.		2016-2017 рр.	
				Абсолютне відхилення	Темп росту,%	Абсолютне відхилення	Темп осту,%
Матеріальні затрати	29459,8	31068,1	34077,9	1608,3	105,5	3009,8	109,7
Витрати на оплату праці	11201,2	14058,4	12243,4	2857,2	125,5	-1815,0	87,1
Відрахування на соціальні заходи	4131,1	5358,9	4640,7	1227,8	129,7	-718,2	86,6
Амортизація	921,5	1049,5	1011,1	128,0	113,9	-38,4	96,3
Інші операційні витрати	3734,4	4537,1	3951,0	802,7	121,5	-586,1	87,1
Разом	49448,0	56072,0	55924,1	6624,0	113,4	-147,9	99,7

Отже, загальна сума витрат туристичного підприємства «Феєрія» у звітному 2017 році склала 55924,1 тис.грн., що на 0,3% нижче ніж у попередньому році. Проте в період 2015-2016рр. загальна сума витрат зросла на 13,4%. Найбільшу частку витрат займають матеріальні затрати, які мають тенденцію до збільшення протягом останніх років – на 5,5% в 2016р. та на 9,7% в 2017 році.

Прибуток і рентабельність - основні якісні показники, що відображають економічну ефективність підприємства, його фінансовий стан, успіхи і можливості у використанні розробленої програми економічного і соціального розвитку.

У фінансовій політиці підприємства важливе місце займає розподіл і використання одержуваного прибутку як основного джерела фінансування інвестиційних потреб і задоволення економічних інтересів власників. Розглянемо динаміку чистого прибутку туристичного підприємства «Феєрія», яка представлена на рис.2.8.

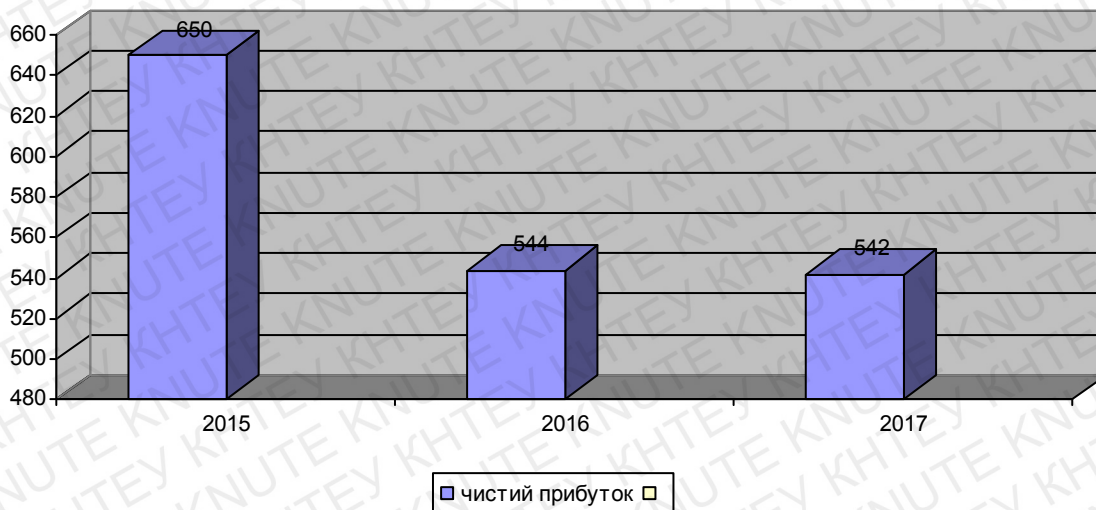


Рис.2.8. Динаміка чистого прибутку туристичного підприємства «Феєрія» за період 2015 – 2017 рр.

Проаналізувавши рисунок, можемо зробити висновок, що чистий прибуток компанії зменшується ненабагато з 2015 до 2017 року (із 650 тис.грн., до 544 тис.грн. і до 542 тис.грн.), що свідчить про в майбутньому прибутковість діяльності підприємства і наявність перспектив та можливостей розвитку.

Показники рентабельності використовують для порівняльної оцінки ефективності роботи. Ці показники характеризують отриманий прибуток по відношенню до витраченим виробничих ресурсів (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Показники рентабельності діяльності туристичного підприємства «Феєрія» за 2015-2017 роки

Показник	Формула розрахунку	Роки		
		2015	2016	2017
Рівень рентабельності діяльності	$R_{p.d.ti} = \frac{ЧП}{Д(В)} * 100$	1,07	0,80	0,79
Рівень	$R_{p.ch.dti} = \frac{ЧП}{ЧД} * 100$	1,28	1,18	0,95

рентабельності чистої діяльності				
Рівень рентабельності операційних витрат	$Pr_{\text{витр.}} = \text{ЧП/ПВ} * 100$	1,32	0,97	0,96
Рівень рентабельності послуг	$Pr_{\text{п}} = \text{ЧП/Собів.} * 100$	1,59	1,52	1,20

Ріень показників рентабельності діяльності підприємства «Феєрія» свідчить про ефективне функціонування туристичного оператора протягом періоду 2015-2017рр. Рівень рентабельності діяльності в 2015 році був більше 1, що є позитивним значенням, проте знижувався протягом 2016 та 2017 років до позначки 0,79. Рівень рентабельності витрат мав високе значення у 2015 році – 1,32, проте знизився протягом наступних двох років до позначки 0,96. Рівень рентабельності послуг підприємства «Феєрія» має високе значення у кожному із звітних періодів, проте має тенденцію до зниження.

Аналіз фінансових показників дає уявлення про те, наскільки ефективно туристичне підприємство «Феєрія» здійснює свою діяльність і який чистий прибуток при цьому отримує. Нормативного значення для коефіцієнтів рентабельності не існує, проте зниження рівнів рентабельності протягом періоду 2015-2017рр. свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства та необхідність переглянути фінансові можливості підприємства. Отже, в цілому можна позитивно характеризувати фінансово-економічну діяльність туристичного підприємства «Феєрія» за 2015 – 2017 рр.

Також, керівництвом туристичного підприємства «Феєрія» на майбутнє визначено короткострокові та довгострокові цілі та завдання щодо розвитку продуктової політики. Це такі, як:

- вихід на нові сегменти ринку (розширення географії);
- стабільне зростання компанії (боротьба з сезонністю, шляхом організації турів на зимові курорти);
- збільшення частки супутніх послуг (наприклад, організація супроводження туристичних груп);

- стимулювання збуту (організація сильної рекламної кампанії, постійне заохочення постійних та привернення нових клієнтів);
- створення власного рекламного відділу у перспективі, що має на меті призвести до розширення структури підприємства і залучення нового персоналу в центральний офіс.

Загалом, ситуація у туристичного підприємства «Феєрія», вимагає нових підходів до вирішення завдань з оптимізації продуктового портфелю в зв'язку з ситуацією на ринку. Потрібен централізований підхід для оптимізації діяльності системи соціального туризму та відпочинку в Україні, інвестиційні проекти, потужна реклама, автоматизація багатьох процесів, і перш за все – централізація та автоматизація реалізації путівок, розроблення і впровадження комплексної автоматизованої системи управління виробничими та фінансовими процесами й запровадження інформаційно-аналітичної системи контролю та реагування у господарській діяльності в усіх офісах та філіалах.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши основні аспекти діяльності туристичного підприємства «Феєрія» та дослідивши процес управління продуктовим портфелем, можна зробити наступні висновки:

1. Туристичний оператор «Феєрія» працює на ринку України з 2001 року та надає своїм клієнтам широкий асортимент туристичних послуг. Найуспішнішим розділом туристичної діяльності туристичного оператора «Феєрія» є організація та проведення автобусних турів по Європі.
2. Підсумувавши висновки SWOT-аналізу про можливості та основні чинники загроз можна сказати, що «Феєрія» має великий потенціал для подальшого розширення та вдосконалення, проте ряд несприятливих факторів, таких як нестабільність державної політики, інфляція та спад в економіці, значно обмежують можливості підприємства. Для вдосконалення та покращення сильних сторін та зниження впливу на продуктову політику

слабким необхідним туристичному підприємству «Феєрія» є виконання певних завдань: постійне вдосконалення професіоналізму та підвищення кваліфікації працівників, розширенню діяльності та розробці нових туристичних продуктів, диверсифікувати діяльність, проведення постійного моніторингу ринку для вивчення попиту споживачів на туристичні продукти та його задоволення.

3. Проаналізувавши фінансові результати діяльності туристичного оператора «Феєрія», можна зробити наступні висновки: дохід від реалізації послуг зростав у період 2015-2016рр. та 2016-2017рр. на 11,7% та 1,2% відповідно; валовий прибуток зростав у кожному з періодів; собівартість реалізованих послуг зросла в 2016 році на 13% порівняно з попереднім періодом та знизилась в 2017 році на 2,5%; негативною тенденцією в динаміці фінансових результатів діяльності підприємства є зменшення чистого прибутку протягом останніх 3х років – на 16,3% в період 2015-2016рр. та на 0,5% в період 2016-2017рр.

4. Для здійснення успішної діяльності туристичного підприємства «Феєрія» на ринку туристичних послуг потрібна добре продумана та сформована стратегія розвитку продуктового портфеля. Це пов'язано з тим, що туристичний продукт є ефективним засобом впливу на ринок, основною проблемою підприємства і разом з тим, джерелом прибутків.

5. Досліджено, що наразі особливою популярністю на ринку туристичних послуг користуються тури вихідного дня подієвого спрямування. Пропозиція турів подієвого спрямування туристичного оператора «Феєрія» є досить обмеженою і представлена всього 5 різними івент-турами. Незначним є обсяг пропозиції турів по Україні. Всі запропоновані тури по Україні мають здебільшого екскурсійний характер, тому було б доцільно доповнити їх асортимент гастрономічними, спортивними, подієвими, лікувально-оздоровчими та іншими турами.

6. Проаналізувавши показники ефективності діяльності туристичного підприємства «Феєрія», таких як прибуток і рентабельність, можна зробити висновки, що чистий прибуток підприємства хоч і зменшується з 2015 до 2017

року (із 650 тис.грн., до 544 тис.грн. і до 542 тис.грн.), але все свідчить про прибутковість діяльності підприємства в майбутньому і наявність перспектив та можливостей розвитку. Рівень показників рентабельності діяльності підприємства «Феєрія» свідчить про ефективне функціонування протягом періоду 2015-2017рр. Рівень рентабельності діяльності в 2015 році був більше 1, що є позитивним значенням, проте знижувався протягом 2016 та 2017 років до позначки 0,79. Рівень рентабельності витрат мав високе значення у 2015 році – 1,32, проте знизився протягом наступних двох років до позначки 0,96.

7. Визначено короткострокові та довгострокові цілі та завдання щодо розвитку продуктової політики підприємства «Феєрія»: вихід на нові сегменти ринку (розширення географії); стабільне зростання компанії (боротьба з сезонністю, шляхом організації турів на зимові курорти); збільшення частки супутніх послуг (наприклад, організація супроводження туристичних груп); стимулювання збуту (організація сильної рекламної кампанії, постійне заохочення постійних та привернення нових клієнтів); створення власного рекламного відділу у перспективі, що має на меті призвести до розширення структури підприємства і залучення нового персоналу в центральний офіс.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ФЕЄРІЯ», м. КИЇВ»

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів і завдань продуктової політики підприємства

Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідна детально розроблена й добре продумана продуктова політика. Це пов'язано з тим, що туристичний продукт слугує ефективним засобом впливу на ринок, є ключовим у діяльності підприємства та джерелом отримання прибутку. Ціна, збут, комунікації ґрунтуються на особливостях продукту.

Значення роботи з продуктом для економічного зростання й безпеки підприємства в цілому особливо зростає в ринкових умовах. Нові або поліпшені продукти, позитивно сприйняті споживачами, забезпечать туристичному підприємству «Феєрія» на якийсь час перевагу перед конкурентами. Це дозволить зменшити інтенсивність цінової конкуренції, з якою пов'язаний збут традиційних продуктів.

Як вже зазначалося, продуктова політика туристичного підприємства «Феєрія» - це розробка напрямів оптимізації продуктового ряду та визначення асортименту продукції, найбільш бажаного для успішної роботи на ринку і який забезпечує ефективність діяльності туристичного підприємства в цілому. Структура асортименту запропонованих на ринок туристичних продуктів повинна регулярно піддаватися аналізу з метою визначення, які продукти на якій стадії свого життєвого циклу знаходяться. Це здійснюється шляхом вивчення показників збуту окремих послуг, частки ринку, що займає кожна з них, величини витрат і рівня рентабельності.

Менеджмент туристичного підприємства «Феєрія» повинен докладати багато зусиль для розробки напрямів оптимізації продуктового ряду і

визначення асортименту продуктів, найбільш бажаного для успішної роботи на ринку.

Отже, продуктова політика туристичного підприємства «Феєрія» повинна розроблятися на перспективу та передбачати вирішення принципових завдань, пов'язаних з:

- оптимізацією структури пропонованих продуктів взагалі, в тому числі й з точки зору їх належності до різних стадій життєвого циклу;
- розробкою та впровадженням на ринок продуктів-новинок.

Крім того, структура продуктового ряду туристичного підприємства «Феєрія» повинна бути збалансована з точки зору розмірів одержуваного прибутку та розмаїтості наданих послуг, оскільки достатня кількість різних продуктів в арсеналі підприємства убезпечить його від несподіваних наслідків, пов'язаних зі зміною кон'юнктури ринку й потреб клієнтів.

Так, туристичному підприємству «Феєрія» доцільно передбачати такі групи продуктів:

- основну - продукти, що приносять основний прибуток підприємству і знаходяться в стадії росту;
- підтримуючу - продукти, що стабілізують доходи від продажів і знаходяться в стадії зрілості;
- стратегічну - продукти, покликані забезпечувати майбутні прибутки підприємства;
- тактичну - продукти, покликані стимулювати продажі основних і знаходяться, як правило, в стадіях росту і зрілості.

Туристичне підприємство «Феєрія» у своїй практиці щодо продуктової політики зустрічається з вирішенням наступних завдань:

- забезпечити надання послуг такої якості, яка задовольнить споживача або перевершить його очікування;
- збільшити кількість послуг, залишивши незмінною їх якість;
- диференціювати свою пропозицію;

- стандартизувати частину послуг (сформувати, „зрівняти” за якимсь прийнятним критерієм, без значних індивідуальних відмінностей);
- підвищити ефективність роботи, використовуючи модернізовану технологію, розробити ефективний процес обслуговування.

Усі ці завдання потребують ефективного стратегічного вирішення.

Впровадження ефективної продуктової політики туристичного підприємства «Феєрія» пов’язано з двома великими проблемами. По-перше, підприємство повинне раціонально організувати роботу в межах наявного асортименту туристичних продуктів з урахуванням стадій життєвого циклу, а, по-друге, завчасно здійснювати розробку нових туристичних продуктів (рис. 3.1).

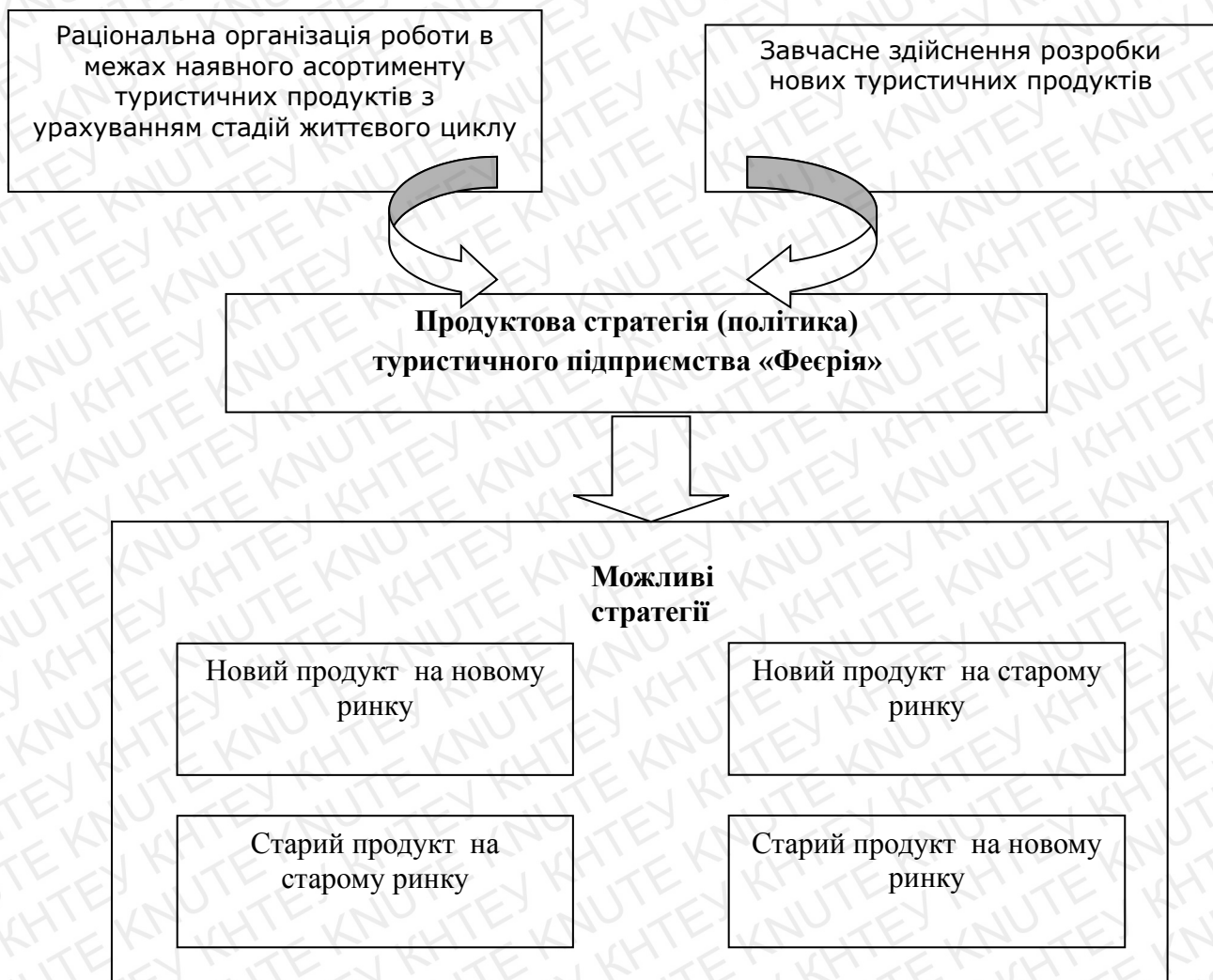


Рис. 3.1. Вибір продуктової стратегії туристичного підприємства «Феєрія»

Таким чином, туристичному підприємству «Феєрія» необхідно мати і постійно вдосконалювати продуктову стратегію, що дозволить їй забезпечити стійку структуру асортименту, постійний збут і постійний прибуток.

Продуктова стратегія туристичного підприємства «Феєрія» має представляти собою довгострокове (стратегічне) планування асортименту туристичних продуктів з урахуванням змін і доповнень, що диктуються ринком, тобто станом попиту і пропозиції. Продуктова стратегія туристичного підприємства «Феєрія» повинна бути пов'язана з реалізацією маркетингової програми (навіть якщо її немає); забезпеченням адаптованості до умов ринкових відносин.

Продуктова стратегія туристичного підприємства «Феєрія» має бути заснована на:

- реалізації всіх функцій маркетингу;
- стратегії орієнтації на прибуток і підтримці її в умовних розмірах;
- систематичних дослідженнях і спостереженнях (моніторинг);
- ефективності системи управління якістю;
- зміну цін в залежності від коливань попиту.

Основними інструментами в продуктивній стратегії туристичного підприємства «Феєрія» мають стати: пропозиція; попит (наявність споживачів, їх бажань і можливостей); ціна (конкурентоспроможна).

Продуктова стратегія реалізується через тактичні дії підприємства, які пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності. До них відносяться: якісний туристичний продукт; прийнятна ціна; налагоджені канали розповсюдження; методи стимулювання і формування попиту. Рішення стратегії продуктової політики і тактичних завдань залежать від мікросередовища спілкування, тобто взаємин з партнерами, постачальниками, посередниками, конкурентами, споживачами, агентами, рекламою і пропагандою, адаптації цін та інше.

Альтернативи стратегії туристичного підприємства «Феєрія» - освоєння джерел зростання за рахунок переваг представлені в таблиці 3.1.

Продуктові стратегії визначають цілі, завдання і тактику поведінки підприємства у сфері продуктової конкуренції на ринку. Зазвичай в маркетингу виділяють чотири види продуктових стратегій, які може використати туристичне підприємство «Феєрія».

Таблиця 3.1

Альтернативи стратегії туристичного підприємства «Феєрія»

освоєння джерел зростання за рахунок переваг

Продукт	Ринок	
	Існуючий	Новий
Існуючий	Проникнення на ринок: - інтенсифікація збуту; - пошук нових споживачів; - витіснення конкурентів; - розвиток (розширення) сфери споживання туристичних продуктів.	Розвиток ринку: - нові ринки; - нові регіони збуту; - міжнародні ринки; - створення нових можливостей використання туристичного продукту.
Новий	Розвиток продукту: - розробка нових туристичних продуктів; - розвиток контрактів, ліцензій; - обмін продуктами.	Диверсифікація: - горизонтальна; - вертикальна; - концентрична.

Стратегія 1. Новий продукт на новому ринку. Передбачає великі витрати на просування продукту у відношенні як споживачів, так і агентів. Крім того, висновок нового продукту пов'язаний з комерційними ризиками, що значно перевищують показник 50:50. Недоліки стратегії: ні сам продукт, ні підприємство-виробник невідомі на ринку. Споживачі і потенційні агенти не інформовані про переваги нового продукту. Неясно, як ринок сприйме запропонований продукт. Переваги стратегії: конкуренти не володіють конкурентоспроможними аналогами і не здатні протиставити ефективну продуктову стратегію.

Стратегія 2. Новий продукт на старому ринку. Передбачає впровадження нового продукту під уже «розкрученою» торговою маркою з метою утримання або завоювання ринку. Це вимушений захід, так як ніхто не ризикуватиме прибутком, якщо справи і так йдуть добре. На ринку повинні сформуватися серйозні загрози, щоб виробник пішов на ризик виведення нового продукту.

Недоліки стратегії: у разі невдачі підприємство втрачає набагато більше, ніж при поточному скороченні обсягів продажів. Переваги стратегії: споживачі набагато прихильніше ставляться до нового продукту відомого виробника зі сформованим іміджем.

Стратегія 3. Старий продукт на новому ринку. Передбачає освоєння нових продуктових ринків і відноситься звичайно до міжнародної торгівлі або до виходу на нові продуктові ніші. Іноді мова може йти про розробку нових видів застосування продукції. Недоліки стратегії: новий ринок може володіти специфічними особливостями (інфраструктурними, психологічними, політичними і т. д.), які складно відстежити через віддаленість постачальника. Переваги стратегії: додатковий прибуток від продажів на новому ринку дає величезні ресурсні переваги в боротьбі з традиційними конкурентами.

Стратегія 4. Старий продукт на старому ринку. Передбачає утримання завойованих на ринку позицій і відмова від ризику, пов'язаного з впровадженням інновацій. Звичайно ця стратегія застосовується до продуктів масового попиту з коротким циклом споживання. Недоліки стратегії: рано чи пізно на ринку з'являться конкуренти, що володіють більш ефективними технологіями і пропонують більш якісні продукти. Переваги стратегії: усталені у своїх перевагах споживачі, купуючи традиційні продукти, володіють високим рівнем консерватизму.

При виборі продуктової стратегії туристичному підприємству «Феєрія» необхідно враховувати три види факторів: особливостей (властивостей) туристичного продукту, особливостей (потреб) споживачів і особливостей конкуренції на ринку. При цьому основна функція маркетингу при реалізації продуктової стратегії полягає у вивченні потреб споживачів і в розробці концепцій конкурентоспроможних туристичного продукту на ринку.

Враховуючи фактори, пов'язані із ситуацією в країні, зниженням платоспроможності громадян і незначним потенціалом підприємства «Феєрія» до інновацій, пропонується використання стратегію 2 «Новий продукт на старому ринку», що передбачає пропозицію автобусних подієвих турів.

На туристичному підприємстві «Феєрія» було здійснено дослідження – АВС-аналіз - метод, що дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості. Цей аналіз є одним з методів раціоналізації і може застосовуватися в сфері діяльності будь-якого підприємства. У його основі лежить принцип Парето - 20% усіх товарів дають 80% обороту.

АВС-аналіз - аналіз товарних запасів шляхом поділу на три категорії:

- А - найбільш цінні, 20% - асортименту; 80% - продажів;
- В - проміжні, 30% - асортименту; 15% - продажів;
- С - найменш цінні, 50% - асортименту; 5% - продажів.

Було виявлено, що до категорії А (найбільш цінні) увійшли тури вихідного дня по Європі та екзотичні тури з Ігорем Захаренком. Ця група диференціюється і розширяється. До категорії В (проміжні) – автобусні тури по Європі та по Україні (на даний час підприємство робить натиск на заходи по підтримці турів по Україні), до категорії С (найменш цінні: тури в Туреччину, Грецію) – традиційні тури.

На сьогодні туристичне підприємство пропонує ряд власних туристичних продуктів в сегменті подієвого туризму за різними тематиками. В майбутньому планується розширити перелік напрямків. Головною відмінністю даних напрямків, і її можна відзначити як недолік, є висока вартість та орієнтація на людей, що відносяться до вище середнього та вищого класу статків, зокрема остання пропозиція туристичного підприємства – «Австралія-Нова Зеландія з Ігорем Захаренком» коштує 157 111 грн. [73].

Знання основних характеристик ринку туристичного продукту дозволить підприємству «Феєрія» визначити свою «ринкову нішу», тобто відшукати прийнятний для нього сегмент ринку і визначити кількісні параметри реалізації своїх туристичних послуг.

Крім того, при плануванні обсягів реалізації туристичного продукту підприємству «Феєрія» необхідно враховувати, що формування та просування туристичних послуг на ринок знаходиться під впливом зовнішніх факторів, а саме:

- політична та економічна ситуація в країні й у світі;
- рівень конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- міжнародний стан країни і рівень глобалізації;
- екологічні умови розвитку туризму;
- інфраструктура обслуговування туристів (віддаленість аеропортів, автострад, наявність кемпінгів, мотелів, готелей, ротелей, ботелей, флотелей тощо).

Перш ніж проводити планові розрахунки підприємству «Феерія», необхідно з існуючої системи планів вибрати той вид, що більше інших відповідає конкретному завданню і реальній ситуації. Розробка планів реалізації турпродукту або окремих послуг ґрунтується на принципах науковості, комплексності, безперервності, реальності, цілеспрямованості.

Головною особливістю цих планів є те, що вони складаються на основі концепції економічної, соціальної та науково-технічної політики підприємства «Феерія».

Продуктова концепція підприємства «Феерія» характеризується тим, що основою планування обсягів реалізації виступає поліпшення споживчих властивостей турпродукту (послуг), підвищення його якості. Ця концепція відповідає умовам конкурентної боротьби, коли є можливість за рахунок поліпшення споживчих властивостей та якості обслуговування туристів підвищити конкурентоспроможність туристичного продукту (послуг).

3.2. Механізм збалансування продуктового портфеля туристичного оператора

Зважаючи на стан світової фінансово-економічної системи та постійно зростаючі пізнавальні потреби споживачів, основою для ефективної господарської діяльності туристичного підприємства є пошук та освоєння нових маршрутів / територій у співпраці з іншими суб'єктами ринку. Крім того, слід враховувати, що структура світового туристичного ринку є неоднорідною

у зв'язку з невідповідністю інфраструктурної складової потенціалу природних атракцій.

Діяльність туристичного підприємства «Феєрія» спрямована на вивчення потреб цільових споживачів, прогнозування їх змін та стимулювання попиту через механізм пропозиції ринку оновлених турпродуктів (рис.3.2).



Рис.3.2. Механізм збалансування продуктового портфеля туристичного підприємства «Феєрія» [розроблено на основі 35]

Зазначені процеси в межах сервісного управління передбачають застосування потенціалу всіх категорій працівників для формування якісного продукту. В цих умовах механізм формування інноваційного туристичного продукту повинен оптимізувати процес управління продуктивним портфелем

підприємства, забезпечуючи обмін інформацією між працівниками всіх підрозділів компанії для реалізації процедур щодо прийняття управлінських рішень.

При формуванні нового турпродукту проектується послуги, які оптимізують структуру продукту, підвищують рівень безпеки подорожі і якість обслуговування, що дозволяє забезпечити приріст вартості підприємства та стабілізувати її життєвий цикл.

Враховуючи сучасний соціально-економічний стан в Україні нагальним є розвиток внутрішнього туризму. Чинниками такої потреби є:

- наявність значного потенціалу для розвитку автобусного туризму в Україні;
- наявність туристичним підприємством «Феєрія» досвіду організації автобусних турів;
- наявність інтересу, що з кожним роком посилюється, до автобусних турів;
- наявність партнерів в сфері організації автобусних турів;
- можливість залучення іноземних партнерів як ініціативних операторів (що працювали як рецептивні) для збуту автобусних турів закордоном;
- скорочення потоку зарубіжного туризму і можливе його перенаправлення на внутрішній туризм;
- зростання інтересу до України закордоном.

Отже, враховуючи зазначене, запропонуємо для туристичного підприємства «Феєрія» розробити портфель автобусних турів для внутрішнього й іноземного туризму.

У процесі формування автобусного туру враховуються такі чинники, як розташування готелю, його архітектура, інтер'єр номерів, наявність ресторанів і пунктів харчування, наявність магазинів, пам'яток архітектури, доставка до місця події, послуги гіда, перекладача. Від даних умов залежить вартість туру.

Важливою передумовою, зокрема організації автобусного подієвого туру є своєчасне інформування та рекламування події, загальнодоступність до інформації про неї та організація її систематичного проведення. Це дає

можливість туристичним підприємствам планувати подієву поїздку заздалегідь.

З цією метою:

- потрібно розробити календар подій, які можуть зацікавити туристів;
- забезпечити фінансування витрат пов'язаних з маркетинговими заходами та організацією події. Подія може стати центром приваблення туристів, тобто, туристичною, якщо її інформаційна підтримка проводиться протягом 0,5-1 року до початку. При цьому витрати на рекламу і маркетинг повинні бути не меншими ніж організаційні витрати.

З метою розробки пакету автобусних подієвих турів в Україні необхідно здійснити їх групування (рис. 3.3).

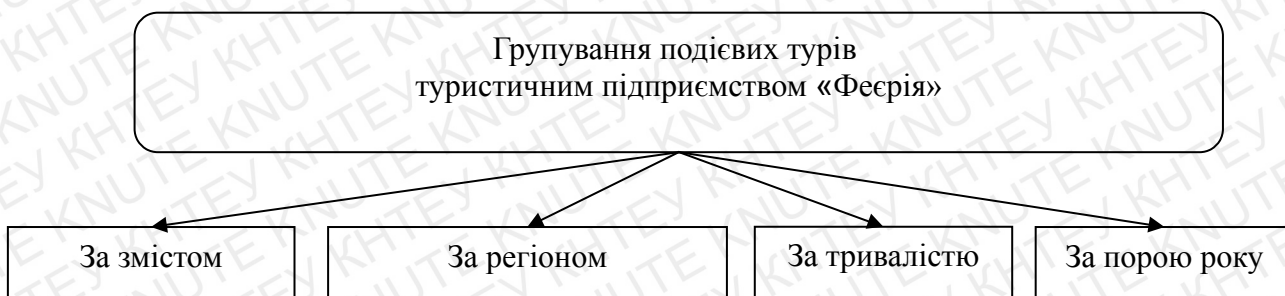


Рис. 3.3. Групування автобусних подієвих турів туристичним підприємством «Феєрія»

Вважається, що групування подієвих турів туристичним підприємством «Феєрія» є досить об'єктивним, оскільки враховує зміст заходів – туристам, що цікавляться історією будуть потребувати участі у певних історичних фестивалях; гастрономічні тури можна приурочити до певних гастрономічних фестивалів і т.д.

Щодо регіонів, то вважається за необхідне окремо виділити такі регіони як Київ, Львів, Одеса, оскільки в них проводиться значна кількість подієвих заходів. Велика кількість подієвих турів стосується Закарпаття і Карпатського регіону, Волині, Черкащини (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Регіони та фактори попиту на подієвий туризм для формування портфелю турів туристичного підприємства «Феєрія»

№	Регіон України	Фактори попиту на івентивний туризм регіону
1.	м.Одеса, Одеська область	1. Поєднання відпочинку на морі з оглядом визначних пам'яток.

		<ol style="list-style-type: none"> 2. Велика тривалість туристичного сезону. 3. Штучні та природні лікувальні пляжі.
2.	м.Київ, Київська область	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока концентрація історичних і культурних визначних пам'яток. 2. Дивовижна архітектура і дизайн столиці країни. 3. Розвинута інфраструктура туризму. 4. Зростання ділових зв'язків. 5. Високий рівень сервісу. 6. Сучасна банківська мережа
3.	м.Львів, Львівська область	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока концентрація історичних і культурних визначних пам'яток. 2. Наявність торфових грязей. 3. Наявність унікальних ресурсів озокериту Бориславського родовища.
4.	Івано-Франківська область	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність широкого спектра оздоровчих центрів. 2. Наявність джерел мінеральних вод. 3. Наявність торфових грязей.
5	Закарпатська область	<ol style="list-style-type: none"> 1. Екзотична природа і культура. 2. Широкий розвиток екологічних турів по Карпатах. 3. Наявність широкого спектра оздоровчих центрів. 4. Можливість цілорічного туристичного сезону. 5. Наявність гірськолижних курортів. 6. Наявність джерел мінеральних лікувальних вод. 7. Наявність об'єктів природно-заповідного фонду
6.	Волинська область	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відпочинок на Шацьког озерях. 2. Дивовижна природа Шацького національного парку. 3. Наявність дитячих таборів. 4. Наявність природних культурно-історичних об'єктів.
7.	Черкаська область	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність природних культурно-історичних об'єктів. 2. Козацькі розваги, перша козацька столиця Чигирин, посвята у козаки 3. Стежками Т. Шевченка
7.	Херсонська і Миколаївська області	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відпочинок (море-сонце-пісок). 2. Екскурсії (Асканія Нова) 3. Дайвінг туризм
8.	Україна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Екзотична природа і культура. 2. Комфортний клімат. 3. Сучасна банківська мережа. 4. Відпочинок на двох морях. 5. Поєднання відпочинку на морі з оглядом визначних пам'яток. 6. Наявність широкого спектра оздоровчих центрів. 7. Зручний транзитний шлях для туристів, що мандрують у Західну Європу та Азію

Далі запропонуємо календар подієвих заходів в Україні, які рекомендується використовувати для формування портфелю туристичних продуктів туристичного підприємства «Феєрія» використовуючи критерій: зміст – історичні, музичні, етнічні, гастрономічні.

Історичні фестивалі зазвичай здійснюються разом із військовою реконструкцією, вони потребують досить значної організаційної координованої

роботи і залучення фахівців історії, військової справи, культури. Щодо обладнання – зброя, костюми, інше обладнання. В основному такі фестивалі проходять із травня по жовтень (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пропозицій щодо формування автобусних подієвих турів туристичного підприємства «Феєрія» на базі історичних фестивалів в Україні

Назва	Характеристика	Місце проведення	Орієнтовна дата проведення	Вартість квитків, грн.
Львів Стародавній	лицарський турнір	Львів	29-30 травня	не вказано
Ізюмська Лють	фестиваль історичної реконструкції		12-13 червня	безкоштовно
Козацький розгардіяш на «Мамаєвій Слободі	Фестиваль україно-кримськотатарської традиційної культури	Київ, «Мамаєва слобода» (вул. М.Донця, 2)	19 - 20 червня	не вказано
Ніч у Луцькому замку	Етно-фольк, театралізоване відтворення елементів княжої доби, купальських традицій.	м. Луцьк, вул. Драгоманова, 23 «Луцький замок»	27 - 28 червня	80,0 – 100,0
Фестиваль Отроків	Присвячено відродженню Миньківецької держави (XVII - XVIII ст.), що демонструвала Європі принципи справжньої демократії	с. Отроків, Новоушицького району, Хмельницької області	14-16 серпня	не вказано
Стародавній Меджибіж	Лицарські турніри - відтворення масових битв	Хмельницька область, Летичівський район, селище Меджибіж.	21 - 24 серпня	30 – 60,0

Продовження табл. 3.3

Назва	Характеристика	Місце проведення	Орієнтовна дата проведення	Вартість квитків, грн.
Дубенська фортеця	Фестиваль середньовічної культури Західна Європа 14-15 століття, Русь 13-14 століття.	м.Дубно, Рівненська область	23 - 24 серпня	не вказано
Билини	дійство за мотивами	Парк Київська Русь	28 - 29	50 – 80,0

Стародавнього Києва	легенд та знакових історичних подій Київської Русі	— Центр культури та історії Київської Русі.	серпня	
Ту Стань!	Фестиваль української середньовічної культури	с. Урич, Сколівський район, Львівська обл.	4-5 вересня	30,0
Живе середньовіччя	Фестиваль історичної реконструкції	м. Івано-Франківськ	18 вересня	не вказано
Фестиваль Бережанського замку	Підтримка традиційного народного мистецтва та народних промислів	м.Бережани Тернопільська область	25-26 вересня	12,0 – 50,0
Terra Heroica / Schola militaria	Один з найбільш знаних фестивалів історичної реконструкції	м. Кам'янць-Подільський Хмельницька область	4 -6 жовтня	не вказано
Лучний турнір	Турнір присвячений стрільбі з традиційного лука	с. Копачів, Київська обл., парк «Київська Русь»	9 жовтня	25,0 – 50,0

Музичні фестивалі спонукають до приїзду досить специфічну публіку – любителів певних музичних стилів. Ці фестивалі потребують теж досить досконалу організацію, пов'язану із забезпеченням сценічного обладнання, музичних інструментів, підбору виконавців і т.д. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пропозицій щодо формування автобусних подієвих турів туристичного підприємства «Фесерія» на базі музичних фестивалів в Україні

Назва	Характеристика	Місце проведення	Дата проведення
Етно-джазовий фестиваль «Флюгери Львова»	Фестиваль вишуканих та нестандартних подій міста	Львів, внутрішній дворик Львівської ратуші	1 - 4 травня

Продовження табл. 3.4

Назва	Характеристика	Місце проведення	Дата проведення
Тарас Бульба	Стосується популяризації української молодіжної культури	м. Дубно Рівненська область	липень
Країна мрій	Автентичні та кобзарські співи, традиційний фольклор та його поєднання з роком, джазом, блюзом та ін.	м.Київ	17 липня
Етновир	Виступи колективів, марш-паради в комплексі із танцями, іграми,	м.Львів	20 – 24 серпня

	обрядами, звичаями, ремеслами, стравами місцевої кухні		
Гайдамаки.UA	Фестиваль української повстанської та патріотичної пісні	м. Ірпінь, Київська область	24 - 26 вересня
Шешори / Арт-Поле	Фестиваль етнічної музики та лендарту.	с.Шешори Івано-Франківська область	вересень

Етнічні фестивалі сприяють відродженню національних традицій, зокрема вишиванки, писанки, такі фестивалі сприяють збереженню національних традицій народів, що проживають в Україні: українців, циган, кримських татар, угорців, чехів та інших (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Пропозицій щодо формування автобусних подієвих турів туристичного підприємства «Феєрія» на базі етнічних фестивалів в Україні

Назва	Характеристика	Місце проведення	Дата проведення	Вартість квитків, грн.
Свято писанки	Традиційний український фестиваль	м. Львів	1 – 27 квітня	не вказано
Трипільське коло	Комплекс фестивалів: дитячий — Орелі, кобзарський — Кобзарська Трійця, етнографічний — Жнива, шаленячий — Троллей, барабанний — Ритми Життя, Арт-БУМ, мистецький — Драчинці, загадковий — Казкове Місто	м. Ржищів, Київської області	01-04 липня	не вказано
Країна Мрій	Відродження традиційної української культури, підтримка етнічних стилів,	м. Київ, Співоче поле	10-11 липня	30,0 – 100,0

Продовження табл. 3.5

Назва	Характеристика	Місце проведення	Дата проведення	Вартість квитків, грн.
Підкамінь	Етнофестиваль	селище міського типу Підкамінь, Бродівський район, Львівська область	9-21 липня	не вказано
Бандерштадт	Патріотичний фестиваль	м. Луцьк	3-4 серпня	не вказано
Сорочинський ярмарок	Фольклорно-етнографічне свято	с.Великі Сорочинці Миргородського	18-24 серпня	не вказано

			району Полтавської області		
Фестиваль вишиванки	Традиційний український фестиваль		м.Львів, пл. Ринок	24 серпня	не вказано
Лемківська Ватра	Відродження лемківської культури		с.Забрів Велико-березнянський район, Закарпатська область	4 - 5 вересня	не вказано
Печенізьке Поле	Гранд-конкурс народних талантів «Слобожанська родина», презентацію авторів і творів, лауреатів премії		смт. Печеніги, Харківська область	12 вересня	безкоштовно
Амала	Міжнародний фестиваль циганського мистецтва		Київ, «Мамаєва слобода» (вул. М.Донця, 2)	19 вересня	80,0
Рожаниця	Фестиваль весільної традиції		с. Бобриця Києво-Святошинський район	9, 14 жовтня	безкоштовно

Найбільш популярними серед значних сегментів споживачів є гастрономічні заходи (табл. 3.6). Традиційно вони проходять, коли українці збирають врожай: серпень – листопад, хоча декілька заходів проводяться і в січні (Свято Пампуха у Львові), березні (Свято Шоколаду у Львові), червні (Фестиваль гуляшу, Фестиваль пива).

Таблиця 3.6

Пропозицій щодо формування автобусних подієвих турів туристичного підприємства «Феєрія» на базі гастрономічних фестивалів в Україні

Назва	Місце проведення	Орієнтовна дата проведення
Свято Пампуха	м. Львів, Площа Ринок	6-9 січня
Свято Шоколаду у Львові	м. Львів, Площа Ринок	6-8 березня
Фестиваль вин в Берегові	м. Берегово, Закарпатська область	15 квітня
Фестиваль гуляшу	с. Мужієво, Закарпатська область	6 червня

Продовження табл. 3.6

Назва	Місце проведення	Орієнтовна дата проведення
Свято Пива	м. Львів, Площа Ринок	11 -13 червня
Фестиваль пива в Києві	м.Київ, Броварський проспект 15	16 – 20 червня
Фестиваль чорниць «Верховинська яфіна»	с. Гукливе Воловецького району Закарпатська область	8 серпня
Медовий Спас	м. Коломия	14 серпня
Фестиваль кулінарного мистецтва	смт. Коропець Монастирського району	14-15 серпня

«КоропФест»	району Тернопільської області	
Свято Кукурудзи	с. Тисобикень Виноградівського району Закарпатська область	15 серпня
Фестиваль автентичної карпатської кухні - «Смачний Спас»	с. Спас, Коломийського району, Івано-Франківської області	21-22 серпня
Свято Хліба	м. Львів, Музей народної архітектури та побуту (вул. Чернеча Гора, 1)	22 серпня
Фестиваль сливового леквару	с. Геча, Берегівського району, Закарпатська область	29 серпня
Український кавун – солодке диво	м. Гола Пристань Херсонська область	серпень
Гуцульська ріпа	с.Лазіщина, Рахівський район, Закарпатська область	5 вересня
Гуцульська бринза	м.Рахів Закарпатська область	12 вересня
Фестиваль борщу «Борщ-їв»	м. Борщів, Тернопільська обл.	18-19 вересня
На каву до Львова	Львів, пл. Ринок	20-26 вересня
Свято дерунів	м. Коростень, Житомирська обл.	25 вересня
Свято сиру і вина	м. Львів, подвір'я Палацу Потоцьких	8-10 жовтня
Буковинське кулінарне мистецтво	м.Чернівці	9 листопада
Фестиваль молодого вина «Закарпатське Божоле»	вул. Волошина, м. Ужгород	20-21 листопада

Зазначені подієві заходи можна досить ефективно «вписати» у різні програми туристичних маршрутів підприємства «Феєрія». Це можуть бути як самостійні, суто подієві тури, так і тури, де певні події використовуються як окремі програмні заходи.

Дослідження показали, що споживач потребує недорогих, цікавих, неординарних пропозицій турів.

3.3. Оцінка ефективності заходів з удосконалення управління продуктивним портфелем підприємства

Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління продуктивним портфелем підприємства «Феєрія» на основі стратегії концентрованого зростання (див. рис. 2.7) передбачає в першу чергу розроблення стратегічного плану в контексті диверсифікації, що повинно включати наступні етапи:

1. Формування цілей довгострокового розвитку підприємства та їх поділ до комплексу завдань.

2. Обґрунтування концепції довгострокового розвитку підприємства в контексті інноваційної диверсифікації, що забезпечує досягнення поставленої мети.

3. Визначення довгострокових прогнозів розвитку підприємства при різних варіантах зміни зовнішнього середовища і можливостей зміни внутрішнього потенціалу, умов, механізмів та принципів розвитку, вирішення яких дасть змогу більш точно встановити його стратегію по виходу на ринок нових продуктових пропозицій.

4. Обґрунтування напрямів і показників стратегічного плану розвитку підприємства.

Отже узагальнивши усі пропозиції можна розробити певні стратегічні шляхи розвитку та сформувані дерево цілей туристичного підприємства «Феєрія» на період до 3-х років (рис.3.4).

Отже, складовими стратегії диверсифікації для туристичного підприємства «Феєрія» пропонується: стратегічні цілі: протягом 3 років:

1. Збільшити обсяг обслугованих споживачів на 40,0%.
2. Підвищити рентабельність підприємства до 10,0%.



Рис. 3.4. «Дерево цілей» туристичного підприємства «Феєрія» в рамках впровадження стратегії диверсифікації

Для цього варто здійснити: впровадження стратегічного мислення працівників, здійснити дослідження поточної ситуації на ринку і прогнозування його розвитку, розробку нового туру, ефективну рекламну кампанію, оптимізацію витрат, розвиток персоналу, залучення ще одного працівника та ін.

Отже, основними заходами в рамках впровадження стратегії диверсифікації туристичного підприємства «Феєрія» передбачаються розроблення нових туристичних продуктів високої якості для внутрішнього і в'їзного туризму.

При розробленні нових турів туристичному підприємству «Феєрія» варто враховувати такі фактори, що впливають на вибір географії подорожей туристичним підприємством: досвід роботи підприємства на ринку; наявність партнерів; кон'юнктура туристичного ринку; наявність туристичних ресурсів;

План розроблення і впровадження стратегії диверсифікації туристичного підприємства «Феєрія» на наступний рік

Відповідальний	Назва заходу	Термін виконання
Директор	Дослідження поточної ситуації на ринку і прогнозування його розвитку	до 1.02.2018 р.
Директор, менеджер	Дослідження ринку внутрішнього та в'їзного туризму до України	до 1.02.2018 р.
Менеджер, бухгалтер	Визначення напрямів впровадження нових турів	до 1.03.2018р.
Менеджер, бухгалтер	Розробка нових інноваційних продуктів	до 1.04.2018р.
Менеджер, бухгалтер	Розробка нових інноваційних технологій діяльності	до 1.04.2018р.
Директор, менеджер	Пошук партнерів (готельні, транспортні, підприємства)	до 1.03.2018 р.
Бухгалтер	Калькуляція витрат та ціноутворення	до 1.03.2018 р.
Менеджер, бухгалтер	Розроблення рекламної кампанії щодо нових турів	до 1.04.2018 р.
Менеджер, бухгалтер	Реалізація нових турів	Протягом сезону
Менеджер, бухгалтер	Заходи щодо удосконалення нових турів	до 01.11.2018 р.

фактори зовнішнього середовища; туристичні формальності.

Відповідальним етапом розроблення і реалізації інноваційної стратегії диверсифікації туристичного підприємства «Феєрія» є врахування методики розробки туру, що передбачає:

1. Передпроектний етап:

– моніторинг ринку, оцінку конкурентоспроможності туристичного підприємства;

– вибір ринкової стратегії та тактики виходу на туристичний ринок;

– оцінка обраного ринкового сегменту;

– попереднє визначення параметрів туру.

2. Проектування туру включає:

– власне розробка схеми туру;

– організаційно-технічні заходи (заклучення угод з готелями, транспортними екскурсійними підприємствами, музеями тощо);

– визначення економічних параметрів турпродукту (калькуляція туру, визначення ціни).

3. Ринковий етап :

- етап просування турів на ринок, пошук споживачів і реалізація;
- етап організації подорожі;
- етап після здійснення подорожі (удосконалення туру та його окремих складових).

Виправдовуючи назву підприємства - «Феєрія» і враховуючи фактори зовнішнього середовища, що негативно вплинули на споживчу спроможність постійних і потенційних споживачів підприємства, пропонуємо розробку турів в Україні, які б відповідали концепції «Феєрія в Україні».

Концепція «Феєрія в Україні» передбачає: шанобливе відношення до споживачів; надання високоякісних послуг; використання сучасних технологій; впровадження інновацій.

В рамках даної пропозиції пропонуємо співпрацю туристичному підприємству «Феєрія» із маловідомими готельними та рекреаційними підприємствами, проте які позиціонують себе як креативні із наданням послуг найвищої якості.

А також в рамках даної концепції пропонується розроблення турів й одним із прикладів турів, які вже зараз можна запроваджувати в туристичній фірмі «Феєрія» може бути тур на Черкащину.

Для впровадження у свою діяльність туристичній фірмі «Феєрія» можна запропонувати автобусний подієвий тур «Козацькими стежками» по маршруту: Київ-Трахтемирів-Канів-Мошни-Черкаси-Холодний Яр-Чигирин -Київ. Строк туру 2 дні, 1 ніч, у групі 36 осіб. Проживання у одно- та двомісних номерах в готелі зі сніданком.

Розміщення і харчування: готелі 3* + сніданок.

Транспорт: автобус.

В таблиці 3.8 представлена програма туру.

Таблиця 3.8

Програма туру «Козацькими стежками»

День	Програма
1 день	9.00 – виїзд із Києва комфортабельним мікроавтобусом «Мерседес» до Трахтемирова- (300 км). 13.00 - приїзд до Канева, с. Мошни, обід. 16.00 – 17.00 – приїзд до м. Черкас, поселення в готелі екскурсія по місту (за бажанням); 17.00 – вільний вечір в місті.
2 день	8.00 – 9.00 – сніданок 9.00 – 13.00 Холодний Яр, с. Суботів 15.00-19.00 – виїзд до Чигирини 22.00 – приїзд в Київ

Розрахунок витрат на організацію і проведення туру «Козацькими стежками» представлено в таблиці 3.9.

Розрахунок витрат проведемо на 36 осіб, можна передбачити, що заповнення туристами автобусу на 45 місць цей тур буде 80,0%. Хоча Черкаська область серед інших регіонів України є популярною, небагато туристичних підприємств організовує подібні тури. В даному випадку до цього туру можна залучити іноземних туристів, яким було б досить цікаво познайомитися із культурою та історією українського народу.

Тому європейські партнери туристичного підприємства «Феєрія» – рецептивні оператори, в даному випадку могли б здійснити функції ініціативних операторів, залучивши європейських туристів до даного туру.

Таблиця 3.9

Розрахунок витрат на організацію і проведення туру**«Козацькими стежками»**

Назва витрат	Вартість, грн.
Оплата оренди автобуса по маршруту (600,0 км)	7800,0
Розміщення в готелі, м. Черкаси (1 ніч) – 36 туристів + супроводжуючий	7400,0
Оплата паркування автобуса (2 доби)	100,0
Страховий поліс (36 осіб)	540,0
Накладні витрати підприємства	1000,0
Разом	16840,0

Значної реклами даний тур не потребує, а лише досить яскравого повідомлення на сайті туристичного підприємства «Феєрія» і його агентів.

Витрати туристичного підприємства «Феєрія» на організацію і проведення туру «Козацькими стежками» будуть стосуватися: 1) оплати аренди автобуса по маршруту на 47 місць, це автобус туристичного класу в основному марки Neoplan або Setra (600 км) – 7800,0 грн.; 2) проживання в готелі міста Черкаси (приватний готель) – 7400,0 грн., розміщення в готелі включає також і сніданки; 3) страховий поліс – 540,0 грн; 4) оплата паркування автобуса – 100,0 грн, 5) накладні витрати підприємства – 1000,0 грн. Отже, разом загальні витрати становлять на 36 туристів і супроводжуючого: 15546,0 грн. Крім того, необхідно поділити витрати на умовно-постійні і змінні. До умовно-постійних відносимо: 1) оплата оренди автобуса - 7800,0 грн, 2) оплата паркування - 100,0 євро, 3) накладні витрати підприємства - 1000,0 грн, отже разом – 8900,0 грн. А змінні: 1) розміщення в готелі – 7400,0 грн., 2) страховий поліс – 540,0 грн. Отже загалом змінні витрати – 7940,0 грн, а на одного туриста змінні – 220,0 грн.

Далі розрахуємо ціну туру «Козацькими стежками» (табл. 3.10).

Отже, загальна собівартість туру складає 16840,0 грн. на 36 туристів, відповідно на одного туриста – 468,0 грн, також варто сюди ж додати комісійну винагороду (10,0%) та прибуток (10,0%), на основі розрахунків впливає, що ціна туру «Козацькими стежками» має складати на одного туриста - 561,0 грн. Така ціна на ринку є конкурентною.

Таблиця 3.10

Розрахунок ціни туру «Козацькими стежками»

Калькуляційна стаття	Вартість, грн.
Загальні витрати, в т.ч.:	16840,0
- постійні	8900,0
- змінні	7940,0
Прибуток 10,0%	1684,0
Комісійна винагорода, 10,0%	1684,0
Разом на 36 туристів	20208,0
Ціна на 1 турпакет	561,0

Зокрема на туристичному підприємстві «КраїнаUA» вона складає 640 грн.

З метою визначення економічної ефективності туру «Козацькими стежками» визначимо точку беззбитковості:

$$Тб = Пв : (Ц1 - Зв1) \quad (3.1),$$

де Тб – точка беззбитковості у натуральних одиницях (турпакетах), Пв – постійні витрати, грн, Ц1 – ціна одного тур пакета, грн, Зв1 – змінні витрати одного тур пакета, грн.

$$Тб = 8900,0 : (561,0 - 220,0) = 26 \text{ турпакетів}$$

$$Тб \text{ у } \% = 26 : 36 * 100 = 72,0\%$$

Отже, згідно проведених розрахунків, точку беззбитковості туру «Козацькими стежками» становить 26 турпакетів, тобто при реалізації 26 турпакетів туристичне підприємство «Феєрія» повністю покриває свої витрати і дає з кожного реалізованого турпакета отримує прибуток. Точка беззбитковості складає 72,0%, що є досить позитивним показником і вказує на економічну ефективність туру. Крім того, згідно із розрахунками, туристичне підприємство «Феєрія» отримає прибуток (до оподаткування) від проведення цього туру в обсязі 1684,0 грн. Особливо цей тур буде цікавим 14 жовтня, в День українського козацтва в день свята Покрови Пречистої Богородиці, зокрема в Чигирині для всіх охочих відбувається посвята у козаки.

Отже, враховуючи пропоноване, можна передбачити, що при впровадженні туристичним підприємством «Феєрія» розроблених пропозицій у наступному році обсяги реалізації зростуть на 10,0%. Також передбачимо, що на другий рік плану виручка зросте на 12,0%, а на третій – на 15,0%, як передбачено стратегічними цілями (рис. 3.4. «Дерево цілей» туристичного підприємства «Феєрія» в рамках впровадження стратегії диверсифікації на 3 роки: обсяг реалізації зросте на 37%). Разом з тим, інші операційні витрати будуть зростати дещо меншими темпами – на 8,%, 10,0% та 12,0%. На цій основі проведемо розрахунок показників фінансової діяльності туристичного підприємства «Феєрія» у наступному році (табл. 3.11).

**План показників фінансової діяльності туристичного підприємства
«Феєрія» при впровадженні продуктової стратегії
на 3 наступні роки**

Показники, тис. грн.	2017 рік	План на наступні роки:			Відхилення (3-й рік / 2017 рік)	
		1 рік	2 рік	3 рік	абсолютне, тис.грн.	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	57304,5	63034	70598	81188	23884	37
Разом витрати	45093,3	47275	50100	60891	15798	35
Чистий прибуток	542,1	620	720	900	308	56
Рентабельність підприємства, %	0,79	1,3	1,4	1,5	0,71	89,9

Отже, з розрахунків випливає, що в разі впровадження детально розробленої й добре продуманої продуктової політики туристичного підприємства «Феєрія» можливе зростання обсягів діяльності за три роки на 41,7%, а чистого прибутку на 56%. Відповідно, рентабельність підприємства може зрости з існуючих 0.79% до 1,5%, що стає економічно ефективним.

В той же час, головна передумова подальшої діяльності туристичного підприємства «Феєрія» полягає в тому, що все існуюче старіє. Тому необхідно систематично відкидати все те, що застаріло, стало гальмом на шляху до прогресу, а також враховувати помилки, невдачі і прорахунки. Для цього на туристичному підприємстві «Феєрія» періодично необхідно проводити атестацію продуктів, технологій і робочих місць, аналізувати ринок і канали розподілу. Іншими словами, повинна проводитися своєрідна рентгенограма всіх сторін діяльності підприємства. Це не просто діагностика виробничо-господарської діяльності підприємства, його продукції, ринків і т.д., а це, у свою чергу, спонукає до оновлення продуктового портфелю, які стимулюють діяльність підприємств і тим самим здійснюють позитивний вплив на споживача, який має великий вибір серед пропозицій різних підприємств.

Висновки до розділу 3

1. Для здійснення успішної діяльності на ринку туристичних послуг підприємству «Феєрія» необхідна детально розроблена й добре продумана продуктова політика. Впровадження ефективної продуктової політики туристичного підприємства «Феєрія» пов'язано з двома великими проблемами. По-перше, підприємство повинне раціонально організувати роботу в межах наявного асортименту туристичних продуктів з урахуванням стадій життєвого циклу, а, по-друге, завчасно здійснювати розробку нових туристичних продуктів (рис. 3.1).

2. Альтернативи стратегії туристичного підприємства «Феєрія» - освоєння джерел зростання за рахунок переваг представлені в таблиці 3.1., де запропоновані чотири види продуктових стратегій, які може використати туристичне підприємство «Феєрія». Враховуючи фактори, пов'язані із ситуацією в країні, зниженням платоспроможності громадян і незначним потенціалом підприємства «Феєрія» до інновацій, пропонується використання стратегію 2 «Новий продукт на старому ринку», що передбачає пропозицію автобусних подієвих турів.

3. Продуктова концепція підприємства «Феєрія» характеризується тим, що основою планування обсягів реалізації виступає поліпшення споживчих властивостей турпродукту (послуг), підвищення його якості. Ця концепція відповідає умовам конкурентної боротьби, коли є можливість за рахунок поліпшення споживчих властивостей та якості обслуговування туристів підвищити конкурентоспроможність туристичного продукту (послуг).

4. Діяльність туристичного підприємства «Феєрія» спрямована на вивчення потреб цільових споживачів, прогнозування їх змін та стимулювання попиту через механізм пропозиції ринку оновлених турпродуктів (рис.3.2). Визначена місія турфірми «Феєрія» по виведенню на ринок нових турпродуктів

5. Для туристичного підприємства запропоновано розробити та розширити портфель автобусних подієвих турів для внутрішнього й іноземного туризму. В роботі проведено групування автобусних подієвих турів в Україні: за змістом, регіоном, тривалістю, та сезонністю та календар подієвих заходів в Україні, які рекомендується використовувати для формування портфелю подієвих турів туристичного підприємства «Феєрія», використовуючи критерій: зміст – історичні, музичні, етнічні, гастрономічні.

6. Одним із прикладів подієвих турів, які вже зараз можна запроваджувати в туристичному підприємстві «Феєрія», може бути автобусний тур «Козацькими стежками» на Черкащину, оскільки зважаючи на його популярність небагато туристичних підприємств організовує подібні тури. В даному випадку до цього туру можна залучити іноземних туристів, яким було б досить цікаво познайомитися із культурою й історією українського народу. На основі розрахунків впливає, що ціна туру «Козацькими стежками» має складати на одного туриста - 561,0 грн. Така ціна на ринку є конкурентною. З метою визначення економічної ефективності туру «Козацькими стежками» визначено точку беззбитковості 26 турпакетів. Точка беззбитковості складає 72,0%, що є досить хорошим показником і вказує на економічну ефективність туру.

7. Узагальнивши усі пропозиції розроблені стратегічні шляхи розвитку та сформовано дерево цілей туристичного підприємства «Феєрія», зокрема пропонується досягнення таких цілей протягом 3 років: збільшити обсяг обслугованих споживачів на 40,0%; підвищити рентабельність підприємства до 10,0%, що підтверджується розробкою планів та розрахунків.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши теоретичні та прикладні аспекти управління продуктовим портфелем на прикладі туристичного підприємства, можна зробити наступні висновки:

1. Продуктовий портфель - це перелік видів продуктів і послуг, які виробляє або надає туристичне підприємство. Продуктова політика покликана, з одного боку, забезпечити задоволення потреб клієнтів, а з іншого - ефективність функціонування підприємства. Вироблені підприємством продукти і послуги повинні знаходитися на різних стадіях життєвого циклу, щоб прибуток від продажу одних перекривала втрати від спаду або нестача коштів на стадії впровадження інших.

2. Стратегічною метою розвитку туризму в Україні є створення конкурентоспроможного на внутрішньому та світовому ринках національного туристичного продукту, розширення внутрішнього та збільшення обсягів в'їзного туризму, забезпечення на цій основі комплексного розвитку курортних територій та туристичних центрів з урахуванням соціально-економічних інтересів населення, збереження та відновлення природних територій та історико-культурної спадщини. Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідна добре продумана і розроблена продуктова стратегія.

3. Туристичному підприємству, що має в наявності досить широкий асортимент турпродуктів, необхідно, насамперед, стежити за тим, щоб він був оптимальним за частиною прибутковості (матриця БКГ), не забуваючи про закон Парето, відповідно до якого 20% продуктів підприємства забезпечують 80% грошової прибутку від продажів.

4. 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.

5. Формування продуктового портфелю туристичного підприємства є тим основним першочерговим завданням, що дозволяє діяти підприємству ефективно завдяки поєднанню спеціально розроблених інструментів для кожного ринку та сегмента туристичних продуктів з урахуванням їх дохідності, порядку розповсюдження та просування до споживача.

6. Зроблено висновок, що важливим напрямом формування продуктової стратегії є розроблення і впровадження інновацій, що здатні забезпечити зростання попиту на туристичні продукти, задовольнити різні туристичні потреби та підвищити конкурентоспроможність туристичних підприємств не тільки на вітчизняному, а й на світовому ринку туристичних послуг.

7. Туристичний оператор «Феєрія» працює на ринку України з 2001 року та надає своїм клієнтам широкий асортимент туристичних послуг. Найуспішнішим розділом туристичної діяльності туристичного оператора «Феєрія» є організація та проведення автобусних турів по Європі.

8. Підсумувавши висновки SWOT-аналізу про можливості та основні чинники загроз можна сказати, що «Феєрія» має великий потенціал для подальшого розширення та вдосконалення, проте ряд несприятливих факторів, таких як нестабільність державної політики, інфляція та спад в економіці, значно обмежують можливості підприємства. Для вдосконалення та покращення сильних сторін та зниження впливу на продуктову політику слабким необхідним туристичному підприємству «Феєрія» є виконання певних завдань: постійне вдосконалення професіоналізму та підвищення кваліфікації працівників, розширенню діяльності та розробці нових туристичних продуктів, диверсифікувати діяльність, проведення постійного моніторингу ринку для вивчення попиту споживачів на туристичні продукти та його задоволення.

9. Проаналізувавши фінансові результати діяльності туристичного оператора «Феєрія», можна зробити наступні висновки: дохід від реалізації послуг зростав у період 2015-2016рр. та 2016-2017рр. на 11,7% та 1,2% відповідно; валовий прибуток зростав у кожному з періодів; собівартість реалізованих послуг зросла в 2016 році на 13% порівняно з попереднім періодом та знизилась в 2017 році на 2,5%; негативною тенденцією в динаміці фінансових результатів діяльності підприємства є зменшення чистого прибутку протягом останніх 3х років – на 16,3% в період 2015-2016рр. та на 0,5% в період 2016-2017рр.

10. Для здійснення успішної діяльності туристичного підприємства «Феєрія» на ринку туристичних послуг потрібна добре продумана та сформована стратегія розвитку продуктового портфеля. Це пов'язано з тим, що туристичний продукт є ефективним засобом впливу на ринок, основною проблемою підприємства і разом з тим, джерелом прибутків.

11. Досліджено, що наразі особливою популярністю на ринку туристичних послуг користуються тури вихідного дня подієвого спрямування. Пропозиція турів подієвого спрямування туристичного оператора «Феєрія» є досить обмеженою і представлена всього 5 різними івент-турами. Незначним є обсяг пропозиції турів по Україні. Всі запропоновані тури по Україні мають здебільшого екскурсійний характер, тому було б доцільно доповнити їх асортимент гастрономічними, спортивними, подієвими, лікувально-оздоровчими та іншими турами.

12. Проаналізувавши показники ефективності діяльності туристичного підприємства «Феєрія», таких як прибуток і рентабельність, можна зробити висновки, що чистий прибуток підприємства хоч і зменшується з 2015 до 2017 року (із 650 тис.грн., до 544 тис.грн. і до 542 тис.грн.), але все свідчить про прибутковість діяльності підприємства в майбутньому і наявність перспектив та можливостей розвитку. Рівень показників рентабельності діяльності підприємства «Феєрія» свідчить про ефективне функціонування протягом періоду 2015-2017рр. Рівень рентабельності діяльності в 2015 році

був більше 1, що є позитивним значенням, проте знижувався протягом 2016 та 2017 років до позначки 0,79. Рівень рентабельності витрат мав високе значення у 2015 році – 1,32, проте знизився протягом наступних двох років до позначки 0,96.

13. Визначено короткострокові та довгострокові цілі та завдання щодо розвитку продуктової політики підприємства «Феєрія»: вихід на нові сегменти ринку (розширення географії); стабільне зростання компанії (боротьба з сезонністю, шляхом організації турів на зимові курорти); збільшення частки супутніх послуг (наприклад, організація супроводження туристичних груп); стимулювання збуту (організація сильної рекламної кампанії, постійне заохочення постійних та привернення нових клієнтів); створення власного рекламного відділу у перспективі, що має на меті призвести до розширення структури підприємства і залучення нового персоналу в центральний офіс.

14. Для здійснення успішної діяльності на ринку туристичних послуг підприємству «Феєрія» необхідна детально розроблена й добре продумана продуктова політика. Впровадження ефективної продуктової політики туристичного підприємства «Феєрія» пов'язано з двома великими проблемами. По-перше, підприємство повинне раціонально організувати роботу в межах наявного асортименту туристичних продуктів з урахуванням стадій життєвого циклу, а, по-друге, завчасно здійснювати розробку нових туристичних продуктів (рис. 3.1).

15. Альтернативи стратегії туристичного підприємства «Феєрія» - освоєння джерел зростання за рахунок переваг представлені в таблиці 3.1., де запропоновані чотири види продуктових стратегій, які може використати туристичне підприємство «Феєрія». Враховуючи фактори, пов'язані із ситуацією в країні, зниженням платоспроможності громадян і незначним потенціалом підприємства «Феєрія» до інновацій, пропонується використання стратегію 2 «Новий продукт на старому ринку», що передбачає пропозицію автобусних подієвих турів.

16. Продуктова концепція підприємства «Феєрія» характеризується тим, що основою планування обсягів реалізації виступає поліпшення споживчих властивостей турпродукту (послуг), підвищення його якості. Ця концепція відповідає умовам конкурентної боротьби, коли є можливість за рахунок поліпшення споживчих властивостей та якості обслуговування туристів підвищити конкурентоспроможність туристичного продукту (послуг).

17. Діяльність туристичного підприємства «Феєрія» спрямована на вивчення потреб цільових споживачів, прогнозування їх змін та стимулювання попиту через механізм пропозиції ринку оновлених турпродуктів. Визначена місія турфірми «Феєрія» по виведенню на ринок нових турпродуктів.

18. Для туристичного підприємства запропоновано розробити та розширити портфель автобусних подієвих турів для внутрішнього й іноземного туризму. В роботі проведено групування автобусних подієвих турів в Україні: за змістом, регіоном, тривалістю, та сезонністю та календар подієвих заходів в Україні, які рекомендується використовувати для формування портфелю подієвих турів туристичного підприємства «Феєрія», використовуючи критерій: зміст – історичні, музичні, етнічні, гастрономічні.

19. Одним із прикладів подієвих турів, які вже зараз можна запроваджувати в туристичному підприємстві «Феєрія», може бути автобусний тур «Козацькими стежками» на Черкащину, оскільки зважаючи на його популярність небагато туристичних підприємств організовує подібні тури. В даному випадку до цього туру можна залучити іноземних туристів, яким було б цікаво познайомитися із культурою й історією українського народу. На основі розрахунків впливає, що ціна туру «Козацькими стежками» має складати на одного туриста - 561,0 грн. Така ціна на ринку є конкурентною. З метою визначення економічної ефективності туру «Козацькими стежками» визначено точку беззбитковості 26 турпакетів. Точка беззбитковості складає 72,0%, що є досить хорошим показником і вказує на економічну ефективність туру.

20. Узагальнивши усі пропозиції розроблені стратегічні шляхи розвитку та сформовано дерево цілей туристичного підприємства «Феєрія», зокрема пропонується досягнення таких цілей протягом 3 років: збільшити обсяг обслугованих споживачів на 40,0%; підвищити рентабельність підприємства до 10,0%, що підтверджується розробкою планів та розрахунків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 18.11.2003 № 1282-IV: Закон України // Укр. туристичний вісник. – 2004. – № 2.
2. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс]: закон України [прийнято Верховною Радою 04.07.2002 р. № 40-IV]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
3. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс]: закон України [прийнято Верховною Радою 08.09.2011 р. № 3715-VI]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>
4. ГОСТ 28681.0-90 «Стандартизація в сфері туристсько-екскурсионного обслуговування. Основні положення»
5. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посіб. / Л.Г. Агафонова, О.Є. Агафонова. - К.: Знання України, 2002. - 358 с.
6. Бабкин А.В. Специальные виды туризма / А.В. Бабкин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. – 252 с.
7. Бандурин В.В. Риски в туроперейтинге: современные особенности, методы оценки, инструменты снижения / В.В. Бандурин, Д.С. Ушаков. – М.: Страховое дело. – 2007. – № 5. – С. 19-24.
8. Бакланова Ю.О. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель / Ю.О. Бакланова // Современные технологии управления. – 2012. – №3 (15).
9. Богма О.С. Сутність інноваційного потенціалу підприємства / О.С. Богма // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2011. - №1(9). – С.12-15.
10. Борушак М. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів: монографія / М. Борушак. - Львів: ІРД НАН України, 2006. - 288 с.
11. Боярська М.О. Розробка моделі управління інноваційними процесами / М.О. Боярська // Ефективна економіка. – 2011. – №5.

12.Борисов С.А. Сравнительный анализ проектного и процессного подходов в управлении инновационной деятельностью / С.А. Борисов, А.Ф. Плеханова // Российское предпринимательство. — 2013. — № 13 (235). — С. 91-96.

13.Бунич Г.А. Туристический продукт: теория, практика, инновационные аспекты: монография / Г.А, Бунич, В.А. Старцев. — М.: 2012 — 236 с.

14.Ведмідь Н. І. Санаторно-курортний комплекс: сервісне управління / монографія / Н. І. Ведмідь. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. — 536 с.

15.Гейць В.М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: монографія: у 2 ч. — Ч. 2 / [за ред. В.М. Гейця, А.А. Мазаракі]. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. — 273 с.

16.Герасименко В. Засоби просування туристичних послуг / В. Герасименко // Маркетинг в Україні. — 2009. - №2. - С. 41-46.

17.Гонтаржевська Л.І. Ринок туристичних послуг в Україні: Навчальний посібник / Л.І. Гонтаржевська. - Донецьк: Східний видавничий дім, 2008. - 180 с.

18.Гринько Т.В. Сутність інноваційної активності підприємства та її оцінка / Т.В. Гринько, Г.В. Єрмакова // Бізнес Інформ. — 2011. - №11. — С.62-64.

19.Жариков В.В. Управление инновационными процессами: учебное пособие / В.В. Жариков, И.А. Жариков, В.Г. Однолько, А.И. Евсейчев. — Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. унта, 2009. — 180 с. С.

20.Зорин И.В. Туризм как вид деятельности: учебник / И.В. Зорин, Т.П. Каверина, В.А. Квартальнов. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 288 с.

21.Изотова М.А. Инновации в социокультурном бизнесе и туризме / М.А. Изотова, Ю.А. Матюхина. — М.: Советский спорт, 2006. — 224 с.

22.Іванов А.М. Класифікація інновацій в туристичній діяльності // Економічні науки/6. Маркетинг та менеджмент. — Режим доступу:

23.Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 448 с.

24.Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.

25.Крылов С. Ю. Выбор стратегии обеспечения конкурентоспособности инновационного туристско-рекреационного проекта и применяемых в ходе его реализации туристских инноваций / С. Ю. Крылов // Вестник СГУТиКД. — 2011. — № 1 (15). — С.34-39.

26.Кіндрик Т.О. Інноваційна діяльність в туристичному господарстві України / Т.О. Кіндрик, О.М. Головінов // Матеріали конференції "Ефективні інструменти сучасних наук – 2010".

27.Кто есть кто на мировом туристическом рынке? Доклад ЮНВТО на Всемирном экономическом форуме в Давосе, 06 марта 2007 г. – Режим доступа: www.iamik.ru/content&ident=33215

28.Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг / О.О. Любіцева. - К.: Альтерпрес, 2002. — 232 с.

29.Лютак О.М., Романчук Д.Л. Туристичний продукт як основний елемент забезпечення конкурентоспроможності туристично-рекреаційного кластера / О.М. Лютак, Д.Л. Романчук // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси . – 2013. – Вип. 10(2). – С. 141-150.

30.Майлс Й. Сервисные инновации в XXI веке / Й. Майлс //Форсайт. - 2011. – № 2. – С.4-15.

31.Мальська М.П. Менеджмент туризму: навч.посібник / М.П. Мальська, В.В. Худо. – К.: Знання, 2003. – 388 с.

32.Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – 621 с.

33.Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика : монографія / С.В. Мельниченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 494 с.

34. Моргулець О. Б. Діалектичний зв'язок- сервісології та сервіс-менеджменту / О. Б. Моргулець // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3 (25). – С.188-192.

35. Молчанова В.А. Инновации в туризме: классификация и направления инновационных изменений / В.А. Молчанова // Сб. статей «Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем». – Уфа, 2008. – том.1. – С.91-96.

36. Мальська М. П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.

37. Матросов О.Д. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства як основа стратегії розвитку підприємства / О.Д. Матросов, В.О. Матросова // Вестник национального технического университета «ХПИ» : сб. науч. тр. – Харьков : НТУ «ХПИ», 2010. – Вып. 62. – С. 82–85.

38. Михайліченко Г.І. Інноваційні зміни у розвитку світового туристичного ринку / Г.І. Михайліченко // Бізнес Інформ. – 2011. – № 6. – С.49-52.

39. Михайліченко Г. Інноваційний розвиток туризму: монографія / Г. І. Михайліченко. – К.: Київ.нац.торг.-екон.ун-т. 2012. – 608 с.

40. Мусійовська О.Б. Сутність інноваційної сприйнятливості підприємства / О.Б.Мусійовська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.12. – С.284-291.

41. Назаров М.А. Социальная ответственность бизнеса как эффективный инструмент управления риском инновационной деятельности / А.М. Назаров, И.А. Плаксина // Креативная экономика и социальные инновации. – 2011. – №1(1). – С.31-38.

42. Новиков В.С. Инновации в туризме: учеб. пособие для студ. высш. учеб. Заведений / В.С. Новиков. – М.:Издательский центр «Академия», 2007. – 208 с.

43.Офіційний сайт Міжнародної організації зі стандартизації ISO [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards.htm>

44.Пілявоз Т.М. Методологічні підходи щодо оцінювання інноваційного розвитку підприємства / Т. М. Пілявоз // Ефективна економіка. – 2012. – №4.

45.Прихно Ю.Е. Методика реализации мультипроекта развития судоходной компании / Ю.Е. Прихно // Вісник НТУ «ХП». – 2013. - №38 (1011). – С.109-115.

46.Поклонський Ф.Е. Инновации в туристическом бизнесе [Електронний ресурс] / Ф.Е. Поклонський. – Режим доступу: <http://hotelodessa.info/innovatsii-v-turizme/15-innovatsii-v-turisticheskom-biznese.html>

47.Резниченко Е.Н. Инновации в туристическом бизнесе / Е.Н. Резниченко // Возможности и перспективы туристического бизнеса. Сб. ст. – Симферополь: ООО«НУПЦ«Образовательные технологии», 2004. – С. 19-25.

48.Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / [Т.І.Ткаченко, С.В.Мельниченко, М.Г.Бойко та ін.] ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2010. – 648 с.

49.Сычева Н.В. Туристский ресурс как фактор экономического развития региона / Н.В. Сычева // Вестник ОГУ. – 2011. – №8(127). – С.136-143.

50.Сайфуллина С. Методика оценки инновационных возможностей предприятия / С. Сайфуллина // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2013. – №6. – С.76-81.

51.Сокол Т.Г. Основи туристичної діяльності: підручник / Т.Г. Сокол. – К.: Грамота, 2006. – 264 с.

52.Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія / Т.І. Ткаченко. - 2-ге вид., випр. та доповн. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. - 463 с.

53.Організація туризму: підручник / [Писаревський І.М., Погасій С.О., Покоłodна М.М. та ін.]; за ред. І.М. Писаревського. – Х.: ХНАМГ, 2008. – 541 с.

54. Рейтинг журналу Berlitz [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.costcotravel.com/Info/cruiseRatings>

55. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку: монографія / [Герасименко В.Г., Галасюк С.С., Нездоймінов С.Г. та ін.]; за заг. ред. професора В.Г.Герасименка. – Одеса: Астропринт, 2013. – 304 с.

56. Енциклопедичний словник-довідник з туризму / В. А. Смолій, В. К. Федорченко, В. І. Цибух.; передмова В. М. Литвина. – К.: Видавничий Дім «Слово», 2006. – 372 с.

57. Федоров В.С. Проектный подход к управлению инновационными процессами / В.С. Федоров, С.Г. Фалько // «Российское предпринимательство». – 2003. – С.49-52.

58. Чернікова В.І. Особливості інновацій у туризмі / В.І. Чернікова // Вісник ДІТБ. – 2012. – №16. – С.89-94.

59. Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание [Електронний ресурс] / Б. Чернышев. — Режим доступу : http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/16_1_04.htm.

60. Шандор Ф. Ф. Сучасні різновиди туризму: підручник / Ф. Ф. Шандор, М.П. Кляп. – К. : Знання, 2013. – 334 с.

61. Шевченко С.Ю. Управление жизненным циклом инновационного продукта / С.Ю.Шевченко // Креативная экономика. – 2008. – № 1 (13). – С. 20-29.

62. Шилова О.Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління / О.Ю. Шилова, Є.С. Чермошенцева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С.220-227.

63. Шепелюк С.І. Туристичний продукт та туристична послуга: критерії розмежування понять / С.І. Шепелюк // Економіка. Управління. Інновації. – 2011. – №1 (5).

64. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М.: Директмедиа Паблшинг, 2008. – 401 с.

65. Hjalager, A. The Marriage between Welfare Services and Tourism - a Driving Force for Innovation? / Hjalager, A. // Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism. - 2006. - Issue 6(3), – P. 7-29.

66. Mayer M. Innovation as a success factor in tourism: empirical evidence from Western Austrian cable-car companies / Marius Mayer // Erdkunde. – 2009. – Vol.63 No 2. – P.123-139.

67. Tourism trends and policies 2012. - OECD Publishing, 2012. – 422 p.

68. Innovation and Growth in Tourism: Conference Papers: [Electronic resource].- URL: <http://www.oecd.org/cfe/tourism/innovationandgrowthintourismconferencepapers.htm>

69. Di Foggia, Giacomo, Valentina Lazzarotti, and Emanuele Pizzurno. The economics and management of innovation in travel and tourism services // UTMS Journal of Economics. – 2012. – №3 (2). P. 167–179.

70. Carson, D., Richards, F. & Jacobsen, D. (2005) Harnessing Innovation for Regional Tourism Development, Centre for Regional Tourism Research, Southern Cross University : [Electronic resource]. – URL: www.regionaltourism.com.au/

71. Nordin S. Tourism Clustering and Innovation: Paths to Economic Growth and Development. – 2003. ETOUR: [Electronic resource]. – URL: www.etour.se/download/

72. UNWTO Tourism Highlights, 2014 Edition [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2014-edition>.

73. Сайт туристичного підприємства «Феєрія».- Режим доступу: <https://feerie.com.ua/ru/contacts>