

СУЧАСНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© 2016 АНТОНЕНКО І. Я., МЕЛЬНИК І. Л.

УДК 338.482

Антоненко І. Я., Мельник І. Л. Сучасні чинники формування продуктової стратегії туристичного підприємства

Метою статті є оцінка теоретичних і практичних аспектів, що визначають продуктову стратегію туристичного підприємства. Обґрунтовано необхідність використання структурно-ціннісного підходу при побудові продуктового портфеля туристичного підприємства на основі групування продуктів за ступенем їх дохідності, прибутковості, а також впливу на загальногосподарський результат діяльності. Ідентифіковано сучасні чинники ринкового та виробничого характеру, що визначають продуктову стратегію туристичного підприємства. Доведено, що за умов реалізації стратегії диверсифікації продуктової портфель туристичного підприємства максимально відповідатиме потребам цільових ринків. Проаналізовано можливі варіанти прийняття управлінських рішень при зіставленні інтересів і бажань виробників та споживачів туристичного продукту, а також при визначенні типу стратегічної поведінки підприємства. Визначено особливості роботи туристичного підприємства на національному туристичному ринку.

Ключові слова: туристичний продукт, продуктова стратегія, диверсифікація, туристичне підприємство.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 13.

Антоненко Ірина Ярославівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: ira_antonenko65@mail.ru

Мельник Ірина Леонідівна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри обліку і аудиту, маркетингу та менеджменту, Київський університет туризму, економіки і права (вул. Генерала Жмаченка, 26, Київ, 02192, Україна)

E-mail: irina--melnik@yandex.ua

УДК 338.482

UDC 338.482

Антоненко И. Я., Мельник И. Л. Современные факторы формирования продуктовой стратегии туристического предприятия

Целью статьи является оценка теоретических и практических аспектов, определяющих продуктовую стратегию туристического предприятия. Обоснована необходимость использования структурно-ценностного подхода при построении продуктового портфеля туристического предприятия на основе группировки продуктов по степени их доходности и прибыльности, а также влияния на общехозяйственный результат деятельности. Идентифицированы современные факторы рыночного и производственного характера, определяющие продуктовую стратегию туристического предприятия. Доказано, что в условиях реализации стратегии диверсификации продуктовой портфель туристического предприятия должен максимально соответствовать потребностям целевых рынков. Проанализированы возможные варианты принятия управленческих решений при сопоставлении интересов и желаний производителей и потребителей туристического продукта, а также при определении типа стратегического поведения предприятия. Определены особенности работы туристического предприятия на национальном туристическом рынке.

Ключевые слова: туристический продукт, продуктовая стратегия, диверсификация, туристическое предприятие.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 13.

Антоненко Ирина Ярославовна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры гостинично-ресторанного бизнеса, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

E-mail: ira_antonenko65@mail.ru

Мельник Ирина Леонидовна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета, маркетинга и менеджмента, Киевский университет туризма, экономики и права (ул. Генерала Жмаченка, 26, Киев, 02192, Украина)

E-mail: irina--melnik@yandex.ua

Antonenko I. Ya., Melnyk I. L. The Contemporary Factors of Establishing a Product Strategy of Tourism Enterprise

The article is aimed at evaluating the theoretical and practical aspects that define a product strategy of tourism enterprise. The necessity to use the structural-value approach in establishing a product portfolio of tourism enterprise based on the grouping of products according to their degree of profitableness and profitability, as well as influence on the result of their general economic activities has been substantiated. The contemporary factors of both the market and the productive nature, defining a product strategy of tourism enterprise, have been identified. It is proved that in the conditions of implementation of the strategy of diversification a product portfolio of tourism enterprise must meet the needs of the target markets. The article analyzes the possible options for managerial decision-making when matching the interests and desires of producers and consumers of a tourism product, as well as when determining the type of strategic behavior of enterprise. The features of work of a tourism enterprise at the national tourism market have been identified.

Keywords: tourism product, product strategy, diversification, tourism enterprise.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 13.

Antonenko Iryna Ya. – Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: ira_antonenko65@mail.ru

Melnyk Iryna L. – PhD (Economics), Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing, Marketing and Management, Kyiv University of Tourism, Economics and Law (26 Henerala Zhmachenka Str., Kyiv, 02192, Ukraine)

E-mail: irina--melnik@yandex.ua

За даними Всесвітньої туристичної організації (ВТО) у 2015 р. кількість міжнародних прибуттів зросла на 4,4% і склала 1 184 млн осіб, що приблизно на 50 млн туристів більше в порівнянні з 2014 р. [1]. Зростання місткості туристичного ринку формує передумови для розширення продуктового портфеля ту-

ристичних підприємств та оптимізації його структури. Реалізація зазначених завдань передбачає врахування мотивів до подорожей різних груп споживачів, що і виступає ключовим завданням продуктової стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та стабілізацію ринкової позиції туристичного підприємства.

Проблеми організаційного розвитку туристично-го підприємства пов'язані зі своєчасністю ідентифікації складових продуктового портфеля, що користуються високим, середнім та низьким рівнями попиту, а також прогнозуванням зміни даних рівнів. Відповідно ефективна господарська діяльність залежить від здатності менеджменту, реагуючи на зміни ринкового середовища, проводити зважену продуктову політику.

Продуктова стратегія туристичних підприємств розглядається у вітчизняній літературі в контексті формування стратегії розвитку туризму. Серед вчених, які вивчають зазначену проблему, слід відзначити роботи таких: М. Бойко, М. Борушак, В. Герасименко, Н. Коніщева, О. Любіцева, М. Мальська, В. Мамутов, Г. Михайліченко, А. Панасюк, В. Руденко, О. Самко, Т. Ткаченко, А. Шевчук та ін. Однак уточнення потребують питання щодо ідентифікації чинників, що впливають на формування продуктової стратегії туристичного підприємства.

Метою статті є оцінка теоретичних і практичних аспектів, що визначають продуктову стратегію туристичного підприємства.

Продуктова політика туристичного підприємства вибудовується навколо видів туризму, які виступають її базовими напрямками та асортиментними лініями. Необхідно зазначити, що науковці у сфері туризму [2, 3, 4] ототожнюють функції продуктової політики з товарною та розглядають її як самостійну частину комплексу маркетингу підприємства.

Продуктова політика туристичного підприємства охоплює: діяльність з оптимізації продуктового портфеля підприємства; поліпшення якості вже існуючих продуктів, їх удосконалення; створення нових продуктів і виведення їх на ринок; виключення з асортименту продуктів, що не користуються споживчим попитом [3]. Таким чином, функціонування та розвиток туристичного підприємства залежить від прийняття ефективних управлінських рішень по формуванню конкурентоспроможного продуктового портфеля для досягнення стійких переваг на ринку, що і є основною метою продуктової стратегії.

Продуктовий портфель туристичного підприємства представляє собою комплекс туристичних продуктів, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу та задовольняють різні мотиви подорожуючих у відповідності до профілю діяльності туристичного підприємства. Тобто портфель будується на основі структурно-ціннісного підходу, що підтверджено науковцями [2, 3, 5], адже сам туристичний продукт розглядається як сукупність послуг, об'єднаних пакетною пропозицією для підсилення вигод та цінностей, набуття нових властивостей, відмінних від властивостей кожної окремої послуги. Крім того, слід зазначити, що структурування послуг у межах туристичного продукту створює платформу для їх поділу на рівні, тобто ідентифікації базових (основних), супутніх, додаткових і розширених послуг [6].

Зважаючи на інтеграцію функцій кожної з послуг у структурі туристичного продукту, В. Квартальнов формує піраміду категорій продукту, виділяючи:

- ✦ простий (основний) продукт;

- ✦ інтеграцію продукту в межах організації – по дію чи захід;
- ✦ інтеграцію продукту в межах організації та локації – маршрут чи територію [7].

Зазначені категорії дають можливість говорити про багатоаспектність та багатоваріантність туристичних продуктів, що можуть бути запропоновані на ринку у конкретний момент часу на основі єдиної бази ресурсів продуктового портфеля. Водночас загальними вимогами до продукту залишаються гарантії безпеки туриста під час подорожі.

При управлінні туристичним портфелем менеджментом підприємств застосовується інструментарій сервісного управління, пріоритетами якого є акцентування уваги на якості обслуговування та сервісі. Наприклад, Дж. Шоул визначає сервіс як стратегічний фактор підвищення конкурентоспроможності та прибутковості [8], що, безумовно, відповідає загальногосподарським цілям туристичного підприємства та окреслює об'єкт управління.

Структурно-ціннісний підхід до побудови продуктового портфеля дає можливість контролювати як якість обслуговування, так і ступінь оновлення туристичних продуктів. Під категорією «ступінь оновлення туристичного продукту» ми розглядаємо кількість нових прийомів, способів надання традиційних послуг; кількість нових послуг, впроваджених підприємством; кількість принципово нових – інноваційних послуг, які вперше впроваджуються на рівні регіонального або світового туристичного ринку. Зважаючи на це, результатом оновлення туристичного продукту є значна диференціація пропозиції, що проявляється у розширенні класів обслуговування, тематизації маршрутів тощо, які змінюють мотивацію подорожей через формування нової споживчої цінності – нового туристичного продукту. Споживач сприймає споживчу цінність нового продукту, виходячи з власних знань та досвіду про традиційний продукт, зважаючи на його здатність задовольнити потреби у рекреації, самовираженні та відновленні фізичних сил.

Останнім часом багато публікацій присвячено саме зміні мотивації подорожей та виникненню так званого «нового туризму», який представляється у вигляді моделі, де позиціонуються колишні та нові детермінанти у напрямках: турист (зміна рекреаційних потреб), технологія, управління, продукт та зовнішні умови здійснення туropolерейтингу [5]. Такі зміни спонукають туристичні підприємства виявляти нові сфери активності, формувати нові моделі туристичної поведінки та створювати абсолютно нові продукти як частину продуктового портфеля, який вибудовується навколо єдиної концепції, що знаходить своє відображення у місцях та цінностях підприємства. Наприклад, туристичне підприємство, що працює на високодохідному сегменті ринку, обирає дестинації, що не належать до об'єктів масового туризму та представлені інфраструктурою, здатною забезпечити найвищий рівень сервісу; підприємства, які спеціалізуються на івент-подорожах, формують туристичний продукт у відповідь на анонсовані світові та регіональні культурні, освітні, наукові, спортивні, розважальні події тощо, враховуючи їх унікальність та

очікування з боку ринку; підприємства МІСЕ-туризму потребують інфраструктурних об'єктів для проведення ділових форумів та конференцій. Визначені аспекти є об'єктивними умовами для формування туристичного продукту та вказують на «ліній співпраці» туристичного підприємства з партнерами.

Різноманітність продуктів у межах продуктового портфеля визначає потенціал туристичного підприємства через можливості по формуванню нових «ліній співпраці» як, по-перше, основи продуктів, затребуваних ринком, по-друге, захисту від «недобросовісної» поведінки окремого партнера. Відповідно структура туристичного портфеля знаходиться у прямій залежності від виробничих і ринкових чинників (рис. 1).

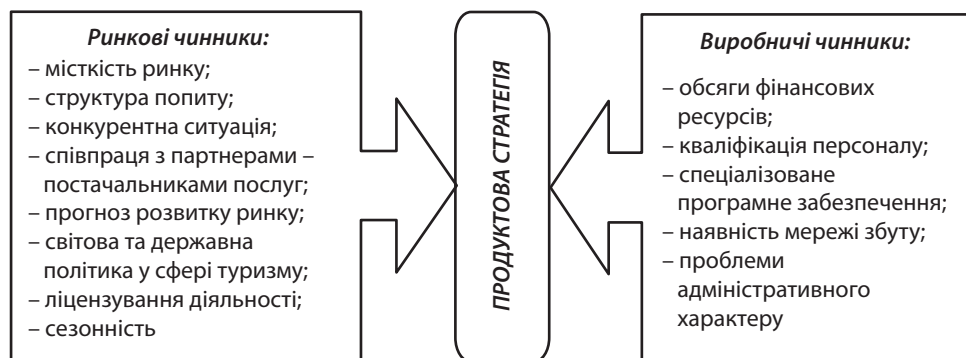


Рис. 1. Чинники, що визначають продуктову стратегію туристичного підприємства

Особливої уваги потребує вивчення впливу державної політики у сфері туризму на національному та регіональному рівнях. Дослідження показали, що, за умов активного розвитку туристичних дестинацій, відновлення та розширення об'єктів інфраструктури, лібералізації візових формальностей, активної комунікаційної політики з боку органів влади обсяги туристичних прибуттів до окремої території зростають. В окремих випадках можна говорити про штучно стимульований попит за рахунок активного використання сучасних маркетингових технологій у процесі реалізації туристичного продукту. При виборі та реалізації продуктової стратегії необхідно враховувати і адміністративні проблеми, які характеризуються рівнем комунікаційної взаємодії між учасниками процесу управління та ступенем самостійності керівників при прийнятті управлінських рішень. Таким чином, продуктова стратегія туристичного підприємства передбачає вибір базових пропозицій по напрямках діяльності та вибудовування навколо них комплексу заходів підтримки з урахуванням сучасного стану ринку.

Практичним інструментарієм з оптимізації продуктового портфеля туристичного підприємства виступають такі методики, як матриця BCG (Бостонської консалтингової групи) та ABC-аналіз асортименту (табл. 1). Об'єктами дослідження можуть виступати базові туристичні напрями, конкретні туристичні продукти, маршрути, країни або міста.

Слід зазначити, що результати матриці BCG ідентифікують і етапи життєвого циклу, в межах яких перебувають продукти. У класичній кривій життєвого циклу продукту виділяються чотири стадії: впровадження на ринок,

активне зростання, зрілість, спад продажів, що відповідає блокам матриці – продукт-«проблема», продукт-«зірка», продукт-«дійна корова», продукт- «собака». Відповідно, крім ідентифікації поточного стану продукту на ринку, є можливості для оцінки перспектив їх збуту.

ABC-аналіз асортименту туристичного підприємства проводиться за двома параметрами (оборот від продукту, прибуток від продукту), що дозволяє сумістити поля матриці та отримати більш детальні результати щодо збалансованості асортименту.

Використання даного інструментарію дає можливість визначити групи продуктів за рівнем їх прибутковості у структурі продуктового портфеля туристичного підприємства [4]:

- ✦ *основна* – продукти, що приносять основний прибуток;
- ✦ *підтримуюча* – продукти, що стабілізують доходи;
- ✦ *стратегічна* – продукти, покликані забезпечувати майбутні прибутки;
- ✦ *тактична* – продукти, покликані стимулювати продаж основних груп.

Кожна група повинна включати продукти, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу для збалансування продуктового портфеля. Для українського туристичного ринку до основної групи продуктів слід віднести подорожі до Туреччини, Болгарії, Таїланду, підтримуюча – паломницькі тури до Ізраїлю, сімейний відпочинок у Греції, стратегічна – подорожі до Грузії, тактична – автобусні тури до країн ЄС.

Робота з визначеними групами туристичних продуктів передбачає координацію дій між підрозділами підприємства по розподілу всіх ресурсів, задіяних у операційній діяльності. Відповідно, для побудови продуктового портфеля зазначеної структури туристичним підприємством повинна бути обрана стратегія диверсифікації. Підприємства на туристичному ринку, незважаючи на соціальний профіль споживачів, реалізують продуктову стратегію на основі диверсифікації.

За реалізації зазначеної стратегії нівелюється вплив окремих змінних на роботу туристичного підприємства, у тому числі значна залежність від підприємств-партнерів, робота тільки під час сезону, інші. Крім того, створюються можливості для залучення туриста до формування туристичного продукту, тобто індивідуалізації пропозиції.

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

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

Джерело: складено з використанням [9, 10].

Диверсифікація дозволяє туристичному підприємству пропонувати нові послуги в межах типових продуктів (вертикальна диверсифікація), а також розширювати пропозицію пропонованих продуктів (горизонтальна диверсифікація), додавати до переліку продуктів принципово нові (конгломератна диверсифікація) [11, с. 109]. Наприклад, за вертикальної диверсифікації підприємство посилює співпрацю з постачальниками екскурсійних, транспортних послуг тощо, а також може залучати нових партнерів по збуту продукту та формувати розгалужену агентську мережу. Горизонтальна диверсифікація дозволяє впроваджувати нові види турів, що спрямовані на задоволення потреб реальних і потенційних туристів. Конгломератна диверсифікація передбачає реалізацію підприємством можливостей для роботи з новими видами туризму та географічними регіонами.

При виборі типу диверсифікації визначальними є дані про виробничі потужності туристичного підприємства, його конкурентну позицію та потенційні ринкові загрози. Відповідно до них за базову альтернативу розвитку приймається: атакуюча стратегія – стратегія розширення позицій та відповідно частки на ринку; оборонна стратегія – стратегія збереження позицій; стратегія відступу – стратегія відходу з ринку.

Сумісною з вищезазначеною класифікацією є типологія стратегій за Майлсом та Сноу. Фахівцями визначено чотири типи стратегічної поведінки підприємства на ринку: *тип «захисник»* – підприємство досягає конкурентної переваги на існуючих ринках з існуючими продуктами та найчастіше фокусується на вузько визначеній області продукт-ринок; *тип «старатель»* – підприємство, що виходить на ринки з новими продуктами, є інноваційною та швидко освоює нові технології, підтримує курс на адаптацію до умов зовнішнього середовища; *тип «аналізатор»* – представляє собою поєднання перших двох типів; *тип «реактор»* – не дозволяє досягти конкурентних переваг у зв'язку з відсутністю зв'язку між структурою та стратегією [12].

Кожен тип стратегічної поведінки може застосовуватися туристичним підприємством окремо до основ-

ної, підтримуючої, стратегічної та тактичної груп продуктів, що створює можливості для найбільш ефективного використання всіх виробничих ресурсів, а також оптимізації організаційної структури управління. Однак використання стратегії диверсифікації сприяє закріпленню ринкової позиції, враховуючи необхідність зважати на такі особливості при роботі на національному туристичному ринку:

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

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

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

Водночас для забезпечення стабільності продуктового портфеля необхідно впроваджувати нові туристичні продукти. Подібна необхідність обумовлюється і логікою розвитку ринку: постійним зростанням можливостей для нових пропозицій і розширенням спектра

потреб споживачів [13]. Нові продукти в продуктовому портфелі дозволять туристичному підприємству підтримувати та збільшувати рівень доходу, задовольняти потреби постійних споживачів, залучати нових споживачів, посилювати ринкові позиції, підвищувати репутацію на ринку.

Для нових туристичних продуктів і послуг рентабельність повинна бути не меншою 25% річних, а в разі їх модернізації – більше 20%. Крім того, дослідження показують, що найчастіше туроператори приймають рішення щодо формування продукту або наповнення туристичного пакета за аналогією зі своїм попереднім досвідом або досвідом конкурентів [2].

Однак на даний час туристичні підприємства пропонують «спрощені» туристичні продукти за принципом здешевлення однієї з обов'язкових послуг (проживання, харчування, трансфер, дозвілля), що впливає на їх якість та споживчу цінність. Водночас, незважаючи на низький рівень життя населення, його інтелектуальний розвиток зростає, стимулює підприємства здійснювати продуктову стратегію через формування ефективного продуктового портфеля.

ВИСНОВКИ

Управління продуктовою стратегією виступає першочерговим завданням туристичного підприємства, оскільки саме за рахунок пропонування конкурентоспроможних туристичних продуктів розширюється ринкова частка підприємства, забезпечується його виживання, закладаються основи його ділової репутації, що, як наслідок, створює передумови для зміцнення туристичного ринку в межах регіону та країни. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. UNWTO World Tourism Barometer [Electronic resource]. – Mode of access : http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom16_02_march_excerpt.pdf (March 2016)
2. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / [Т. І. Каченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазараки. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 648 с.
3. Мальська М. П. Планування туристичної діяльності : підручник / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун. – К. : Знання, 2010. – 310 с.
4. Боруцак М. А. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів : монографія / М. А. Боруцак. – Львів : ІРД НАН України, 2006. – 288 с.
5. Михайліченко Г. Інноваційний розвиток туризму : монографія / Г. І. Михайліченко. – К. : Київ.нац.торг.-екон. ун-т, 2012. – 608 с.
6. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм : учебник для студентов вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз / Пер. с англ. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 1071 с.
7. Квартальнов В. А. Туризм: теория и практика: избранные труды : в 5 т. – Т. 3. Новые цели и функции туризма: экономика и управление / В. А. Квартальнов. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 357 с.
8. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Джон Шоул / Пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 338 с.

9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф / [Пер. с английского С. Жильцова; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 416 с.

10. Репіч Т. А. ABC-аналіз як інструмент упорядкування асортименту / Т. А. Репіч // Наукові праці НУХТ. – 2005. – № 17. – С. 292–294.

11. Нездоймінов С. Концептуальні засади формування стратегії диверсифікації на підприємствах туристичного бізнесу / С. Нездоймінов, Н. Андрєєва // Вісник економічної науки України. – 2013. – № 2. – С. 108–112.

12. Gnjidić V. Researching the dynamics of Miles and Snow's strategic typology / V. Gnjidić // Management. – 2014. – Vol. 19, No. 1. – P. 93–117.

13. Герасименко В. Інтернет як засіб просування туристичних послуг / В. Герасименко, І. Давиденко // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 2. – С. 41–46.

REFERENCES

- Ansoff, I. *Novaya korporativnaya strategiya* [The new corporate strategy]. St. Petersburg: Piter, 1999.
- Borushchak, M. *Problemy formuvannia stratehii rozvytku turystychnykh rehioniv* [Problems of formation of strategy of development of tourist regions]. Lviv: IRD NAN Ukraine, 2006.
- Gnjidic, V. "Researching the dynamics of Miles and Snow's strategic typology". *Management*, vol. 19, no. 1 (2014): 93-117.
- Herasymenko, V. "Zasoby prosuvannia turystychnykh posluh" [Means of promoting tourism services]. *Marketynh v Ukraini*, no. 2 (2009): 41-46.
- Kotler, F., Bouen, Dzh., and Meykenz, Dzh. *Marketing. Gostepriimstvo. Turizm* [Marketing. Hospitality. Tourism]. Moscow: YUNITI-DANA, 2012.
- Kvartalnov, V. A. "Turizm: teoriya i praktika" [Tourism: theory and practice]. In *Izbrannyye trudy*. Vol. 3. Moscow: Finansy i statistika, 1998.
- Mykhailichenko, H. I. *Innovatsiyni rozvytok turyzmu* [Innovative development of tourism]. Kyiv: KNTEU, 2012.
- Malska, M., and Bordun, O. *Planuvannia diialnosti turystychnykh pidpriemstv* [The planning activities of tourist enterprises]. Kyiv: Znannia, 2005.
- Nezdoimov, S., and Andrieieva, N. "Kontseptualni zasady formuvannia stratehii dyversyfikatsii na pidpriemstvakh turystychnoho biznesu" [Conceptual bases of formation of strategy of diversification at the enterprises of tourist business]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2 (2013): 108-112.
- Repich, T. A. "AVS-analiz yak instrument uporiadkuvannia asortymentu" [ABC analysis as the tool of streamlining of the range]. *Naukovi pratsi NUKhT*, no. 17 (2005): 292-294.
- Shoul, Dzh. *Pervoklassnyy servis kak konkurentnoye preimushchestvo* [First-class service as a competitive advantage]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2008.
- Tkachenko, T. I. et al. *Stratehichnyi rozvytok turystychnoho biznesu* [Strategic development of tourism]. Kyiv: KNTEU, 2010.
- "UNWTO World Tourism Barometer". http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom16_02_march_excerpt.pdf