

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ
ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «САРЕТТА САРЕТТА
PENSION», С. ЧИРАЛИ, РАЙОН КЕМЕР,
ПРОВІНЦІЯ АНТАЛІЯ, ТУРЕЧЧИНА»**

Студентки 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

*підпис
студента*

Джесур Катерини
Віталіївни

Науковий керівник
д.е.н., проф.

*підпис
керівника*

Мельниченко Світлана
Володимирівна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

*підпис
гаранта*

Мельниченко Світлана
Володимирівна

Київ 2020

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет	ресторанно-готельного та туристичного бізнесу	Кафедра	готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність	241 «Готельно-ресторанна справа»		
Спеціалізація	«Готельний і ресторанный менеджмент»		

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ___ ” _____ 2019 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Джесур Катерині Віталіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління продуктовим портфелем послуг готелю «Caretta Caretta Pension», с. Чирали, район Кемер, провінція Анталія, Туреччина.

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 20 листопада 2020 р.

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад управління продуктовим портфелем послуг та розроблення рекомендацій щодо його імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес управління продуктовим портфелем послуг суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління продуктовим портфелем послуг суб'єкта готельного бізнесу

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади управління продуктовим портфелем послуг суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади управління продуктовим портфелем послуг

Розділ 2. Діагностика управління продуктовим портфелем послуг готелю «Caretta Caretta Pension», с. Чирали, район Кемер, провінція Анталія, Туреччина

2.1. Аналіз діяльності готелю

2.2. Визначення впливу чинників на управління продуктовим портфелем послуг

2.3. Оцінка результативності управління продуктовим портфелем послуг

Розділ 3. Удосконалення управління продуктовим портфелем послуг готелю «Caretta Caretta Pension», с. Чирали, район Кемер, провінція Анталія, Туреччина

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління продуктовим портфелем послуг

3.2. Прогнозування результативності реалізації запропонованих напрямів

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускні кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання: «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ С.В. Мельниченко
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми _____ С.В. Мельниченко
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент _____ К.В. Джесур
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Робота виконана на актуальну тему, оскільки діяльність підприємств готельного господарства, у першу чергу, залежить від асортименту послуг, якості та ціни.

Для визначення теоретичних засад управління продуктовим портфелем студенткою опрацьовано достатньо великий масив інформації. Проаналізовано результати діяльності готелю «Caretta Caretta Pension», с. Чирали за останні три роки. Проведено оцінку результативності управління продуктовим портфелем послуг, виявлено переваги та недоліки даного процесу порівняно з конкурентами. Досліджено вплив факторів на управління продуктовим портфелем готелю. На основі проведеного аналізу розроблено пропозиції щодо його удосконалення, які мають практичне значення та економічно обґрунтовані.

Випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог і рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ 20.11.2020 р.
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Джесур К. В.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ С.В. Мельниченко
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ М.Г. Бойко
(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.2. Методологічні засади управління продуктовим портфелем послуг	13
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «CARETTA CARETTA PENSION», С. ЧИРАЛИ, РАЙОН КЕМЕР, ПРОВІНЦІЯ АНТАЛІЯ, ТУРЕЧЧИНА	23
2.1. Аналіз діяльності готелю	23
2.2. Визначення впливу чинників на управління продуктовим портфелем послуг	32
2.3. Оцінка результативності управління продуктовим портфелем послуг	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «CARETTA CARETTA PENSION», С. ЧИРАЛИ, РАЙОН КЕМЕР, ПРОВІНЦІЯ АНТАЛІЯ, ТУРЕЧЧИНА	46
3.1. Обґрунтування напрямків удосконалення управління продуктовим портфелем послуг	46
3.2. Прогнозування результативності реалізації запропонованих напрямів	58
ВИСНОВКИ	7
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	7
ДОДАТКИ	7

ВСТУП

Сучасний світовий ринок готельних послуг є дуже насиченим і перебуває в умовах суворої конкуренції. З кожним роком туристичні послуги стають все більш доступними, а також з розвитком туризму збільшується кількість засобів розміщення. Метою діяльності будь-якого суб'єкту гостинності є отримання прибутку за допомогою надання готельних послуг. Основою успішної діяльності готелю, як і будь-якого іншого підприємства є покращення якості послуг, які надаються та розробка нових.

Актуальністю дослідження є значна роль продуктового портфеля послуг у стратегічному маркетингу та розвитку суб'єктів готельного бізнесу. Аналіз асортименту послуг відображає можливі тенденції розвитку, досліджує можливі ризики, визначає доцільність та прибутковість продуктів на підприємстві. Для створення унікального портфеля послуг суб'єктам гостинності необхідно слідкувати за поведінкою споживачів, реагувати на зміну їх потреб та вподобань.

Тема дослідження є актуальною, оскільки саме формування та діяльність оптимального продуктового портфеля послуг з точки зору його раціональності та продуктивності є найважливішим фактором для підтримки конкурентоспроможності підприємства та вчасного реагування на актуальні потреби ринку.

Рівень дослідження теми. Опрацьовуючи теорію та практику управління продуктивним портфелем послуг суб'єкту готельного бізнесу, були проаналізовані результати, що викладені у працях Ансоффа І., Голубкова Є., Дихтля Е. [28], Друкера П. [31], Котлера Ф. [26], Ламбена Ж. [25], Хендерсона Б. та Хершгена Х. [28] та інших. Але необхідно зазначити, що дана тема не є повністю дослідженою, а в основному розкривається як частина стратегічного маркетингу. Термін «продуктовий портфель» не є популярним у літературних джерелах, частіше використовуються схожі за поняттям терміни: «бізнес-портфель», «продуктовий асортимент», «асортимент послуг», та «товарний

асортимент». Управління продуктовим портфелем послуг у готельному бізнесі як частиною стратегічного маркетингу, а також управління якістю послуг досліджували і вітчизняні науковці : Бойко М. [3], Босовська М. [4], Завідна Л. [10], Мазаракі А.[16], Мельниченко С. [16, 17, 18], Полтавська О. [19] та Ткаченко Т. [22].

Мета роботи – дослідження теоретичних засад управління продуктовим портфелем послуг та розроблення рекомендацій щодо його імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес управління продуктовим портфелем послуг суб'єкта готельного бізнесу на прикладі готелю «Caretta Caretta Pension».

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління продуктовим портфелем послуг суб'єкта готельного бізнесу.

У ході дослідження необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити методологічні засади управління продуктовим портфелем послуг;
- аналізувати стратегічну діяльність готелю;
- визначити вплив чинників на управління продуктовим портфелем послуг;
- оцінити результативність управління продуктовим портфелем послуг;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління продуктовим портфелем послуг;
- прогнозувати результативність реалізації запропонованих напрямів.

Для досягнення поставленої у роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: логіко-теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, конкурентного аналізу, експертного оцінювання, матриці портфельного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є монографії, наукові статті, інші праці вітчизняних і зарубіжних вчених, особисті бесіди з керуючим готелю та спілкування зі споживачами.

Випускна кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. В першому розділі представлені теоретичні основи обраної теми, а власне поняття продуктового портфелю, його характеристика, аналітичний огляд літератури та методологічні засади управління продуктовим портфелем послуг.

У другому розділі роботи проводиться характеристика об'єкта досліджування: виконується стратегічний аналіз підприємства, визначається вплив чинників та оцінюється результативність управління продуктовим портфелем послуг.

У третьому розділі досліджуються методи подальшого розвитку продуктового портфелю послуг, а саме: проводиться обґрунтування напрямів удосконалення та прогнозування результативності запропонованих ідей.

Робота містить висновки і пропозиції, а також список використаних джерел та додатки.

Апробацією результатів дослідження є публікація наукової статті «Управління продуктовим портфелем послуг суб'єкта готельного бізнесу» у збірнику статей «HORECA – нові формати» (додаток А).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Однією з умов розвитку суб'єктів готельного бізнесу є максимальне задоволення запитів споживачів при належному використанні можливих ресурсів. Такий стан може бути досягненим завдяки створенню механізму формування продуктового портфелю послуг та застосовується в стратегічному маркетингу як внутрішнє планування. Саме тому проблема раціонального управління продуктивним портфелем підприємства з кожним днем набуває більшої актуальності.

Вивчення питання формування продуктового асортименту потребує огляду літературних джерел стосовно теми дослідження. У ході аналізу літературних джерел був здійснений огляд праць іноземних та вітчизняних авторів. У результаті було виявлено, що переважна чисельність вчених використовують певні функціональні принципи управління товарним асортиментом. Проблемам стратегічного маркетингу, у тому числі продуктового портфелю присвячені праці Ф. Котлера [26], П. Друкера [31], І. Ансофа, Ж. Ламбена [25] та вітчизняних вчених: І. Дмитрієва [9], А. Длігача [8], І. Касатонової [11]. Застосування маркетингових принципів у формуванні продуктового портфелю освітлюється в дослідженнях Е. Дихтля, Х. Хершгена [28] та Є. Голубкова.

Попри наявність великої кількості літературних джерел стосовно продуктового портфелю, ця тема потребує більшої уваги зі сторони науковців. У більшості досліджень автори зосереджують увагу на деталях створення продуктового портфелю та готовності товару до конкуренції, але проблема оптимізації портфелю підприємства потребує більшої уваги, оскільки ця тема залишається майже не дослідженою.

Поняття «продуктовий портфель» зустрічається у науковій літературі

досить нечасто. Натомість замість терміну «продуктовий портфель» найчастіше використовуються схожі за тлумаченням вирази «асортимент», «товарний асортимент», «товарний портфель», «бізнес-портфель» тощо. Поняття мають майже однакові значення, а отже методи дослідження та стратегії розвитку є аналогічними.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення терміну «продуктовий портфель»

Автор	Визначення
Верба В. А. [7]	сукупність товарів підприємства, що класифікуються в залежності від рівня їх рентабельності, етапів життєвого циклу, ринкових позицій, стратегічних перспектив
Глазов М. М. [5]	динамічний набір номенклатурних позицій продукції, яка користується потенційним попитом на ринку і забезпечує успішне функціонування підприємства в тривалій перспективі
Дмитрієв І. А. [9]	умовна сукупність взаємопов'язаних видів економічної діяльності суб'єкта господарювання, яка дозволяє сформулювати альтернативи діяльності підприємства при реалізації його місії згідно з соціально-економічним призначенням та досягти при цьому бажаного результату прибутковості в умовах конкретного ринку
Котлер Ф. [26]	головний інструмент стратегічного планування; можливості менеджменту. Це група товарів, що тісно пов'язана між собою або в силу схожості їх функціонування, або в силу того, що їх продають одним і тим же групам клієнтів, або через одні і ті ж групи закладів, або в рамках одного і того ж діапазону цін
Красюк І. Н. [23]	перелік видів продукції, яку виробляє організація
Лапицька Л. В. [15].	набір товарів, який формується під впливом споживчого попиту і реалізується підприємством з урахуванням виробничих потужностей і наявних ресурсів
Пучкина Т. Н. [21]	сукупність усіх товарів (товарних груп, видів і різновидів товару), для випуску яких є можливості в рамках організаційно-економічних та технологічних умов даного виробництва

**складено автором на основі [5, 7, 9, 15, 21, 23, 26]*

Можемо зазначити, що кожен вчений виявив для себе певні особливості до визначення даного поняття. Порівнюючи підходи до його визначення

різними вченими, можемо побачити, що саме Ф. Котлер [26] пропонує найбільш широке та детальне визначення продуктового портфелю. Автор підкреслює тісний зв'язок продуктів в портфелі за певними ознаками. Узагальнюючи думку дослідників можна зробити висновок, що продуктивний портфель – це комплекс продуктів або послуг підприємства, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу.

Маркетолог Є. Голубков увів у науковий обіг нове поняття «продуктової лінії», яке за значенням є наближеним до термінів «продуктовий асортимент» та «продуктовий портфель».

У перекладі з джерел іноземних дослідників термін «product portfolio» часто перекладається не тільки як «продуктовий портфель», а також як «асортимент товарів». На думку автора, використання цих двох варіантів перекладу як синонімів не є повністю доречним. «Продуктовий портфель» має ширше значення та пояснює окремий підхід для встановлення певних цілей підприємства: досягнення стратегічної мети при мінімальних витратах та ризиках.

Аналіз найбільш значущих робіт дозволяє відмітити, що Ф. Котлер [26], Е. Дихтль та Х. Хершген [28] вважали продуктивний портфель невід'ємною частиною не тільки підприємства, а у цілому стратегічного маркетингу. Кожен автор має власні методи та критерії оцінки асортименту, але є єдиними в ідеї, що продуктивний портфель потребує постійного контролю, оцінки та уваги.

Найбільш відомими концепціями в управлінні продуктивним портфелем є методи, розроблені Ф. Котлером [26]. Автор пропонує аналізувати асортимент, вивчаючи товарні лінії та виділив п'ять концепцій управління маркетингом: концепція вдосконалення виробництва, концепція вдосконалення товару, концепція комерційних зусиль, концепція маркетингу, концепція соціально-етичного маркетингу.

Отже, аналітичний огляд фахової літератури з стратегічного маркетингу та менеджменту дав змогу зробити висновок, що іноземними і вітчизняними вченими були проведені дослідження щодо впровадження, аналізу та

управління продуктовим портфелем на підприємстві. Продуктовий портфель є невід'ємною частиною стратегічного маркетингу та є провідним напрямом дослідження.

1.2. Методологічні засади управління продуктовим портфелем послуг

Продуктовий портфель послуг суб'єкта готельного бізнесу можна визначити як послуги, пропоновані готельним підприємством з метою отримання прибутку або приваблення потенційних споживачів. Готельний продукт є необхідним для забезпечення потреб споживачів суб'єкту гостинності.

Управління продуктовим портфелем є одним із найважливіших елементів усієї бізнес-стратегії, оскільки допомагає підприємству досягти загальних цілей та відповідно планувати асортимент послуг.

Дослідження власного портфелю послуг надає можливість підприємству визначити сильні та слабкі сторони певного продукту, визначає рівень конкурентоспроможності послуг на ринку та надає можливість готелю звертати увагу на фактори, які впливають при формуванні асортименту послуг.

Основа раціонального асортименту послуг заснована на теорії життєвого циклу продукту. Портфель підприємства повинен бути максимально збалансованим та включати продукти, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу. Контроль послуг за життєвими етапами має багато переваг: зниження кількості небажаних ризиків, стабільне отримання прибутку та можливість розвитку нових послуг.

Існує чотири етапи життєвого циклу товарів (рис. 1.1):

- 1) стадія розробки та виведення товару на ринок;
- 2) стадія зростання (збільшення прибутку та розширення кола споживачів);
- 3) стадія зрілості (стабільний прибуток);

4) стадія спаду (втрата споживачем інтересу до товару) [23].



Рис. 1.1. Етапи життєвого циклу товару

Перший етап життєвого циклу послуг підприємства готельного господарства можна умовно розділити на дві частини: розробку послуги та її реалізацію. Кожний новий продукт починається з розробки ідеї. На першому етапі важливо пам'ятати, що новий продукт має відповідати потребам і очікуванням споживачів та бути потенційно прибутковим. Дослідженням ідей для нових послуг суб'єктів готельного бізнесу, як і будь-яких інших підприємств, займається маркетинговий відділ. При розробці нових продуктів важливо брати до уваги також «зовнішні» фактори, такі як: останні тенденції у сфері гостинності, аналіз бізнес-портфелів потенційних конкурентів та дослідження місцевого ринку (рис. 1.2). Ці чинники впливають на готельний бізнес у цілому, але потрібно не забувати, що центральним елементом у продуктовому портфелі є саме споживач. Одним із головних завдань продуктового портфелю є задоволення запитів споживачів. Дослідити потреби та бажання споживачів можна за допомогою анкетування в готелі, опитування в соціальних мережах або аналізу відгуків. Це допоможе збільшити кількість ідей для створення нового продукту та скоротити час на їх дослідження. Такі методи допоможуть підприємству зрозуміти, що хочуть бачити потенційні споживачі та яких послуг не вистачає. Коли основна ідея нового продукту

затверджена, починається підготовка до її реалізації. Підприємство має оцінити наявність усіх необхідних ресурсів, визначити план реалізації, а також рекламувати нову послугу [1].



Рис. 1.2. Ключові питання при розробленні нового продукту в портфелі готельного бізнесу

**складено автором на основі [1, 10, 27]*

Наступний крок – виведення послуги на ринок. Головна задача у цей період – ознайомити споживача з новим готельним продуктом, тому важливо вкласти ресурси саме в просування та рекламу. Впровадження нової послуги краще починати з тестування. Його результати покажуть реакцію споживачів, а також на цьому етапі найлегше виявити недоліки та розробити напрями покращення послуги. Етап тестування є важливим, оскільки дає можливість оцінити деякі фактори. Коли готельна послуга успішно вийшла на ринок, починається другий етап життєвого циклу.

Етап зростання характеризується значним збільшенням попиту і, як результат, прибутку. На цій стадії клієнтська база стає сформованою і метою підприємства є максимальне збільшення реалізації продукту. Споживачі вже знають про існування нової послуги, тому витрати на просування послуги

зменшуються. Саме на цьому етапі з'являється конкуренція, що може стати перешкодою, тому варто приділити увагу саме контролю якості.

Етап зрілості є найдовшим з чотирьох. Продукт досягає піку своєї популярності, після чого кількість нових споживачів починає спадати. Послуга продовжує користуватися попитом, але з часом об'єм продажів зменшується, оскільки більшість потенційних споживачів вже придбала продукт. Задача підприємства – зберегти стабільність реалізації та затримати падіння збуту. Варто акцентувати увагу споживача на сильних сторонах продукту, таким чином підтримуючи конкурентні переваги.

Спад є останнім етапом у життєвому циклу продукту. Стадія характеризується зменшенням ефективності послуги та зниженням прибутку. Такий стан зумовлюють різні фактори, наприклад: зміна смаку споживачів, наявність схожих удосконалених послуг, посилення конкуренції. Керівництво має оцінити можливі збитки при збереженні реалізації та прийняти рішення щодо продовження чи зупинення створення та реалізації продукту. Як правило, підприємству вигідніше вивести продукт з асортименту, оскільки утримання слабого продукту є стратегічно не вигідним для діяльності готелю.

Розглянуто один із типів життєвого циклу товарів – класичний. Всього існує шість: класичний (або бум), сезонність, захоплення, тривале захоплення, ностальгія та провал. Тривалість та тип життєвого циклу залежить від багатьох факторів, таких як: насиченість ринку, новизна послуги, рівень конкуренції, тощо.

Контроль продуктового портфеля за етапами життєвого циклу дає змогу підприємству контролювати власний грошовий потік, інвестувати прибутки в розширення асортименту послуг, а також дає можливість перекрити збитки іншого продукту, який знаходиться на початковій стадії чи на стадії спаду. Послуги, що приносять високі доходи готелю, повинні стати опорою для інвестицій в продукти з високими темпами зростання, для того щоб ті, в свою чергу, могли завоювати значну частку ринку [20].

Готельний бізнес розвивається з великою швидкістю у всьому світі. Основою конкурентоспроможності та одним із найважливіших стратегічних завдань кожного готельного підприємства є аналіз, розвиток та контроль власного бізнес-портфеля. Саме тому, для ефективної роботи закладам гостинності необхідно переглядати зміст продуктового портфеля послуг не менше, ніж раз на рік. Оцінити бізнес-портфель, його розвиток та позицію на ринку можна за допомогою аналітичних матриць та моделей. Дані способи дослідження мають багато переваг: простота аналізу, швидкість збору і доступність потрібної інформації [13], а також можливість дослідити місце продукту на ринку.

Поширеними методами аналізу портфеля підприємства є:

- 1) аналіз секторів бізнесу (модель БКГ (BCG), розроблена Бостонською консалтинговою групою);
- 2) аналіз конкурентних позицій підприємства (модель GE/McKinsey «Дженерел Електрик», розроблена компанією «Мак – Кінсі»;
- 3) матриця спрямованої політики (модель «Shell» / DPM) [12];
- 4) аналіз ABC;
- 5) Матриця Ансоффа;
- 6) Модель ADL/LC.

Матриця Бостонської консультативної групи (Boston Consulting Group – матриця БКГ) – є найпоширенішою та однією з найпростіших матричних моделей у стратегічному маркетингу (рис. 1.3).

Аналіз секторів бізнесу заснований на теорії життєвого циклу товару [20]. За її результатами можна зробити оцінку послуг підприємства в залежності від її частки на ринку і темпу зростання ринку даного товару [10]. Матриця допомагає підприємству розподілити свої ресурси [29] та виявити які продукти потребують уваги та інвестицій, а які приносять найбільший прибуток. Дана модель представляє відображення певного портфеля в стратегічному просторі та визначається двома координатними осями [10]: вертикальна вісь показує життєвий цикл товару, а горизонтальна – ефект

масштабу виробництва. Перевагами даного аналізу є: простота в розрахунках, отриманні результатів і прийнятті рішень; можливість побачити проблеми підприємства; доступність потрібної інформації; швидкість аналізу. Модель має багато недоліків, основним з яких є неврахування у розрахунки прибутків підприємства.

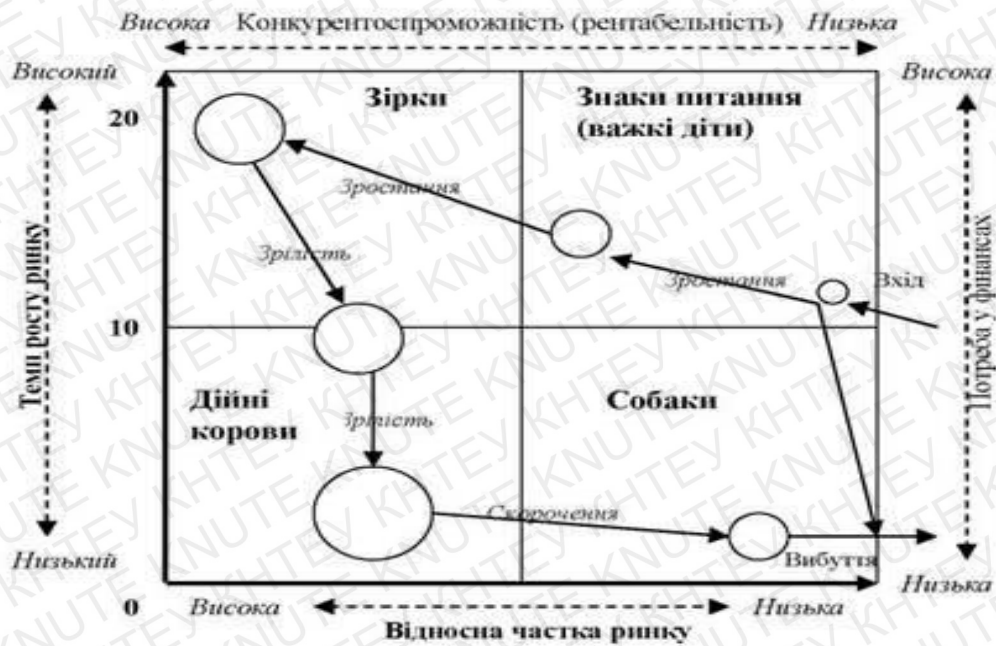


Рис.1.3. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) [13]

Модель GE/McKinsey (GE-матриця) складається з дев'яти елементів та має ширшу сферу застосування [13], ніж модель БКГ. GE-матриця дає можливість дослідити не тільки позицію послуг в бізнес-портфелі, а також розкриває місткість і темпи зростання ринку [10]; аналізує лідерів та конкурентів у галузі; відображає порівняльний аналіз стратегічних позицій підприємства. Основа матриці McKinsey базується на двох показниках: ринок, на якому існує готель, або на який хоче вступити; та конкурентоздатність своєї продукції на цьому ринку. Модель GE також відома як «матриця ринкової привабливості та конкурентоспроможності».

«Модель «Shell» складається з дев'яти елементів та синтезує можливості двох попередніх матриць [10], а саме аналіз продуктів портфеля на різних стадіях життєвого циклу. Основна відмінність полягає у тому, що модель Shell

надає увагу кількісним параметрам. Матриця являє собою двовимірну таблицю [12], де ось X – показує наскільки заклад гостинності є конкурентоспроможним, а ось Y є загальним виміром стану і перспектив галузі.

Аналіз ABC – спосіб аналізу, в основі якого лежить класифікація послуг на три групи за ступенем важливості для готельного підприємства або прибутковості: група А – послуги, які є найбільш прибутковими або мають найбільшу цінність для компанії; група В – послуги, які є важливими для компанії або приносять середній дохід; група С – неприбуткові чи найменш прибуткові послуги, які можуть бути виключеними з асортименту послуг готельного підприємства.

Матриця Ансоффа [10] – один з методів портфельного аналізу, який також має назву «товар-ринок» (рис. 1.4). Результати аналізу розкривають можливі напрямки розвитку та росту підприємства в певних умовах ринку. За її допомогою можна досліджувати загальні риси стратегій для різних варіантів розвитку підприємства або певних зон господарювання [10]. За теорією Ансоффа на вибір стратегії розвитку компанії впливають новизна ринку та товару для компанії. Модель передбачає існування чотирьох стратегій маркетингу: стратегія проникнення на ринок (наявний товар – наявний ринок), стратегія розвитку ринку (наявний товар – новий ринок), стратегія розвитку товару (наявний товар – новий ринок) та стратегія диверсифікації (новий товар – новий ринок).

Товар \ Ринок	Наявний товар	Новий товар
Наявний ринок	Проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація

Рис. 1.4. Матриця Ансоффа [10]

Модель ADL/LC – це зручний спосіб розробки стратегії підприємства, в основу якого покладено наступні ознаки: насиченість ринку та позиція

продукту на ньому. Основна ідея моделі полягає у наступному: необхідно використовувати стратегії залежно від життєвого етапу продукту, тобто стратегії для однієї послуги за життєвий цикл будуть змінюватися.

Використання даних моделей готельними підприємствами є важливою умовою для ефективної роботи підприємства, конкурентоспроможності на ринку, а також для контролю власного бізнес-портфеля. Варто використовувати одночасно декілька методів портфельного аналізу, щоб найбільш об'єктивно обґрунтувати стратегічні управлінські рішення [10].

При формуванні продуктового портфелю послуг важливу роль грає стратегічна сегментація готелю – займання певного місця на ринку та пошук нових потенційних груп споживачів. Ринок готельних послуг можна сегментувати за такими ознаками: географічними, демографічними, психографічними та поведінковими.

Географічна сегментація - це розподіл ринку на різні географічні одиниці або території. Також сюди відносяться рівень урбанізації та кліматичні особливості місцевості. Сегментація за географічними особливостями є необхідною для аналізу актуальності послуг в певній місцевості та дослідженню особливостей окремих регіонів. Наприклад, рівень урбанізації географічної одиниці, кількість населення та наявність достатньої кількості транспорту впливають на місця розташування готелю, а кліматичні умови є надважливим фактором для курортних або сезонних готелів. Аналіз ринку за географічними ознаками допоможе підприємству дослідити актуальність послуги у потенційних регіонах з урахуванням місцевих розбіжностей в потребах і смаках.

Демографічна сегментація здійснюється за такими ознаками: національність, релігія, вік, розмір сім'ї та етап життєвого циклу сім'ї. Наприклад, молоді притаманний більш бюджетний відпочинок, а для сімей з маленькими дітьми насамперед важливі якість та безпека. Саме демографічні чинники найперше враховуються при сегментації споживачів, оскільки аналіз за їх показниками є найпростішим. Кожен сегмент має різні вимоги, а тому

потреби всіх споживачів, на жаль, не може задовольнити жодна послуга. Аналіз ринку споживачів є важливим при формуванні продуктового портфелю послуг, оскільки за його результатами суб'єкт гостинності може оцінити ринок споживачів та обрати потенційно вигідні сегменти. Такий метод допоможе досягненню стратегічних цілей підприємства.

У психографічній сегментації об'єднані характеристики, що відображають спосіб життя і тип особистості споживача. Люди, які знаходяться в одній демографічній групі можуть мати зовсім різні стилі життя. Психографічні особливості впливають на інтереси, вид діяльності та захоплення споживачів послуг. У туристичному бізнесі даний тип сегментації вказує на прихильність до певного виду відпочинку, проживання, транспорту тощо.

Поведінкова сегментація - це розподіл ринку споживачів відносно їх інформованості про готель, ставлення до його послуг тощо. Поведінка споживача формується на основі культурних, психологічних та соціальних особливостей кожної людини. Групування за поведінковими ознаками дає можливість аналізувати ступінь готовності придбати продукт, підстави для здійснення покупки та ступінь необхідності продукту. Підприємствам гостинності варто досліджувати процес прийняття рішення про придбання послуг споживачами. Підприємство має розуміти чи є послуга необхідною споживачу, які чинники впливають на його рішення та скільки він готовий за це заплатити.

Перевагами сегментації є:

- максимальне задоволення потреб та глибше розуміння вимог споживачів;
- оптимізація витрат на розроблення та реалізацію нового продукту;
- покращення якості існуючих послуг за рахунок орієнтації на певні групи споживачів;
- визначення цільового ринку.

Використання сегментації споживачів при формуванні асортименту

послуг дозволяє підприємству дослідити потреби кожного сегменту та розробити власний унікальний продуктивний портфель. Досліджуючи своїх споживачів, суб'єкт готельного бізнесу отримує значні переваги перед потенційними суперниками. Знання особливостей кожного сегменту дозволить визначити власну стратегію позиціонування на ринку.

Таким чином, продуктивний портфель послуг займає провідне місце у стратегічному розвитку суб'єкта готельного бізнесу та потребує постійної уваги зі сторони керівництва. Для успішної діяльності підприємства важливим є видалення з портфеля слабких продуктів та виведення нових потенційно прибуткових послуг. Дослідження бізнес-портфелю може надати детальне уявлення суб'єкту готельного бізнесу про можливі напрями розвитку, перспективи зростання, дослідити потенційні ризики та дає змогу визначити актуальність послуг підприємства. Раціональне управління готельними продуктами є основою успішної діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «CARETTA CARETTA PENSION», С. ЧИРАЛИ, РАЙОН КЕМЕР, ПРОВІНЦІЯ АНТАЛІЯ

2.1. Аналіз діяльності готелю

Готель "Caretta Caretta Pension" існує з 2010 року та знаходиться в селищі Чирали на відстані 30 км від популярного курорту Кемер. Станом на 2020 рік готель має 11 номерів та може одночасно приймати до 39 гостей.

"Caretta Caretta Pension" знаходиться посеред фруктового саду. Гості мають можливість самостійно збирати та ласувати сезонними фруктами. Готелем володіє місцева родина, що додає даному місцю особливої атмосфери сімейного затишку. На сніданок власники готелю пропонують продукти власного виробництва, а саме: органічні сезонні фрукти, варення з домашніх фруктів, оливки та маслини власного виробництва, натуральний гранатовий сік та багато іншого.

Десятирічний досвід допоміг отримати довіру своїх споживачів та завоювати місце на ринку готельних послуг. Споживачі високо оцінюють своє перебування: загальна оцінка за підсумками користувачів сайту booking.com - 9,7 балів з 10, а hotels.com 9,8 з 10. Як результат, готель має високий рейтинг. За відгуками користувачів відомого сайту для подорожей Tripadvisor.com готель отримав нагороду «Tripadvisor Travel Choice» у 2019 році, як один з 20 кращих засобів розміщення Туреччини (за підсумками 2018 року).

Місія готелю "Caretta Caretta Pension" – забезпечення комфортного перебування, передбачення побажань своїх гостей, використання в стравах органічної сировини та створення теплого домашнього затишку.

Для здійснення стратегічного аналізу діяльності готелю «Caretta Caretta Pension» проведемо загальну характеристику організаційної структури (рис. 2.1).

Готель «Caretta Caretta Pension» має лінійну організаційну структуру. Середня кількість штатних працівників – 8 осіб.



Рис. 2.1. Організаційна структура готелю «Caretta Caretta Pension»

Станом на 2019 р. об'єкт дослідження має 11 номерів трьох категорій: дерев'яні стандартні бунгало, стандартні тримісні номери та дерев'яні сімейні бунгало. Для дослідження структури номерного фонду була проаналізована інформація за останні три роки діяльності готелю «Caretta Caretta Pension». Результати аналізу занесено до таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура номерного фонду готелю «Caretta Caretta Pension»

Категорії номерів	Рік	Кількість номерів	Питома вага, %
Дерев'яне стандартне бунгало	2017	4	50
	2018	6	67
	2019	6	55
Стандартний тримісний номер	2017	2	25
	2018	1	11
	2019	2	18
Дерев'яне сімейне бунгало	2017	2	25
	2018	2	22
	2019	3	27

*складено автором

Дерев'яні стандартні бунгало та стандартні тримісні номери пропонуються споживачам одночасно для одно-, дво- та тримісного проживання. Це дає можливість готелю задовольнити потреби різних сегментів щодо розміщення при обмеженому номерному фонду. Дерев'яні сімейні бунгало є більшими за

попередні дві категорії та надають можливість розміщення до п'яти гостей, що є вигідною альтернативою для сімей з дітьми або групи друзів.

Як свідчать дані таблиці 2.1, номерний фонд готелю «Caretta Caretta Pension» станом на 2017 р. складав 8 номерів, більшість з яких – дерев'яні стандартні бунгало (50%). У 2018 р. відбулося збільшення номерного фонду за рахунок будівництва на території об'єкта дослідження двох нових дерев'яних стандартних бунгало. Водночас один з тримісних стандартних номерів довелося вивести з номерного фонду готелю строком на 1 рік для повного оновлення будівлі. На початку 2019 р. додалось ще одне дерев'яне сімейне бунгало. Наочно динаміку показників складу та структури номерного фонду проілюстровано на рис. 2.2.

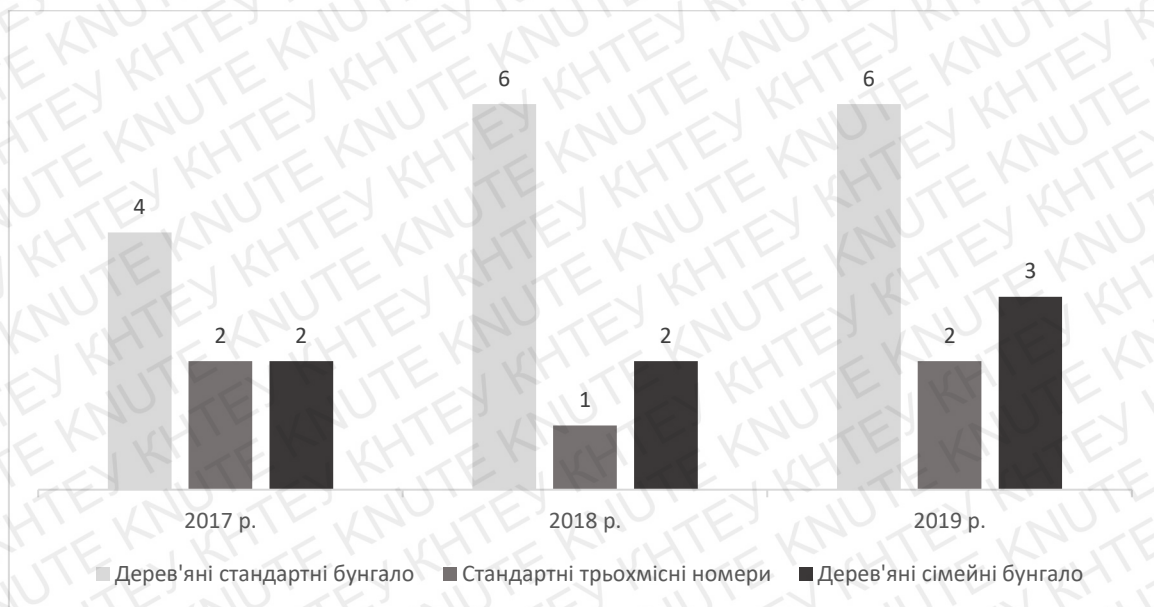


Рис. 2.2. Динаміка структури номерного фонду готелю «Caretta Caretta Pension» у 2017-2019 рр.

Можемо зробити висновок, що формування номерного фонду готелю «Caretta Caretta Pension» відбувалося поступово. Причиною цього можна назвати стратегію підприємства про збільшення кількості номерів у залежності від росту доходів підприємства і темпів росту ринку.

Таким чином загальний номерний фонд готелю «Caretta Caretta Pension»

на період дослідження становить 11 кімнат. Переважна кількість номерів (82%) є бунгало. Саме невеликі дерев'яні будиночки посеред фруктового саду створюють особливу еко-концепцію готелю.

Подальше розширення продуктового портфелю послуг за рахунок збільшення номерного фонду не є актуальним для об'єкта дослідження у зв'язку з невеликим розміром території готелю. Збільшуючи кількість номерів підприємство може втратити наявну затишну домашню атмосферу. Тому готель має розвиватися за рахунок покращення наявних послуг розміщення.

Для продовження аналізу діяльності готелю «Caretta Caretta Pension» був проаналізований розподіл наданих готельних послуг за окремими категоріями споживачів. Результати дослідження представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад і структура гостей готелю «Caretta Caretta Pension»

Показник	Рік	Кількість гостей, осіб	Питома вага,%
Кількість гостей, всього	2017	510	100
	2018	635	100
	2019	880	100
У тому числі іноземних громадян	2017	347	68
	2018	521	82
	2019	695	79
<i>Розподіл іноземних громадян за державами світу з яких вони прибули</i>			
Україна	2017	17	4
	2018	47	9
	2019	70	10
Велика Британія	2017	66	19
	2018	115	22
	2019	146	21
Німеччина	2017	80	23
	2018	99	19
	2019	125	18
Росія	2017	132	38
	2018	208	40
	2019	264	38
Інші країни	2017	52	15
	2018	52	10
	2019	90	13
<i>Розподіл гостей за віком</i>			
Діти до 14 років	2017	77	15

Продовження таблиці 2.2

Показник	Рік	Кількість гостей, осіб	Питома вага, %
Діти до 14 років	2018	114	18
	2019	114	13
Підлітки 14-17 років	2017	10	2
	2018	32	5
	2019	18	2
Дорослі 18-35 років	2017	204	37
	2018	248	39
	2019	519	45
Дорослі 35-60 років	2017	219	42
	2018	216	34
	2019	360	37
Старше 60 років	2017	20	4
	2018	25	4
	2019	26	3

**складено авторм*

За результатами таблиці 2.2 можна зробити висновок, що кількість споживачів готельних послуг об'єкта дослідження зростає щорічно. Таку динаміку можна пояснити розширенням номерного фонду, а також збільшенням асортименту додаткових послуг.

Основну частину споживачів готельних послуг об'єкту дослідження становлять іноземні туристи, а саме від 68 до 82% від всієї кількості гостей. Жителі Туреччини становлять лише від 18 до 32%. Це можна пояснити місце розміщенням та ціновою політикою готелю. Тому, готель є орієнтованим на іноземних споживачів. Найбільша кількість іноземних гостей є з України (4-10%), Великої Британії (19-22%), Німеччини (18-23%) та Росії (38-40%). Споживачі з інших країн займають 10-15% від числа іноземців: громадяни США, країн ЄС, Казахстану, Ізраїлю.

Загалом варто відмітити сталу динаміку споживачів послуг у відсотковому відношенні відносно вікового та географічного розподілу.

Узагальнивши дані за останні три роки результати аналізу представлені графічно на рис. 2.3.

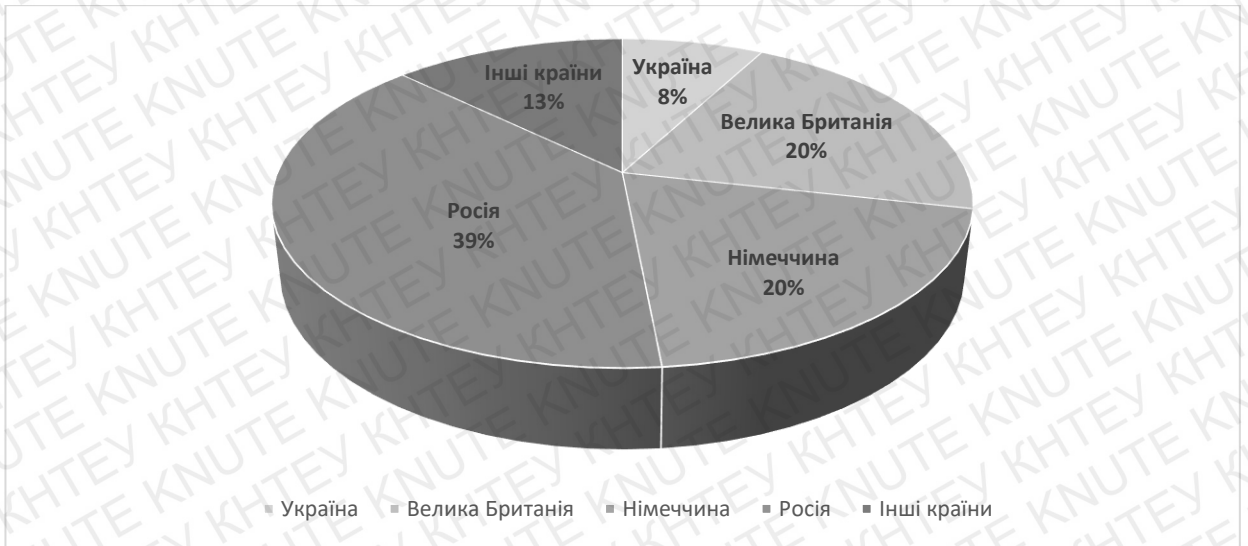


Рис. 2.3. Розподіл іноземних споживачів послуг готелю «Caretta Caretta Pension» за державами світу, з яких вони прибули

Аналізуючи споживачів готельних послуг за віком можна відмітити, що переважною частиною є особи працездатного віку від 18 до 60 років, а саме 78% від усієї кількості гостей готелю «Caretta Caretta Pension». Розподіл споживачів послуг за віком відповідно до даних за останні три роки наочно зображено на рис. 2.4.

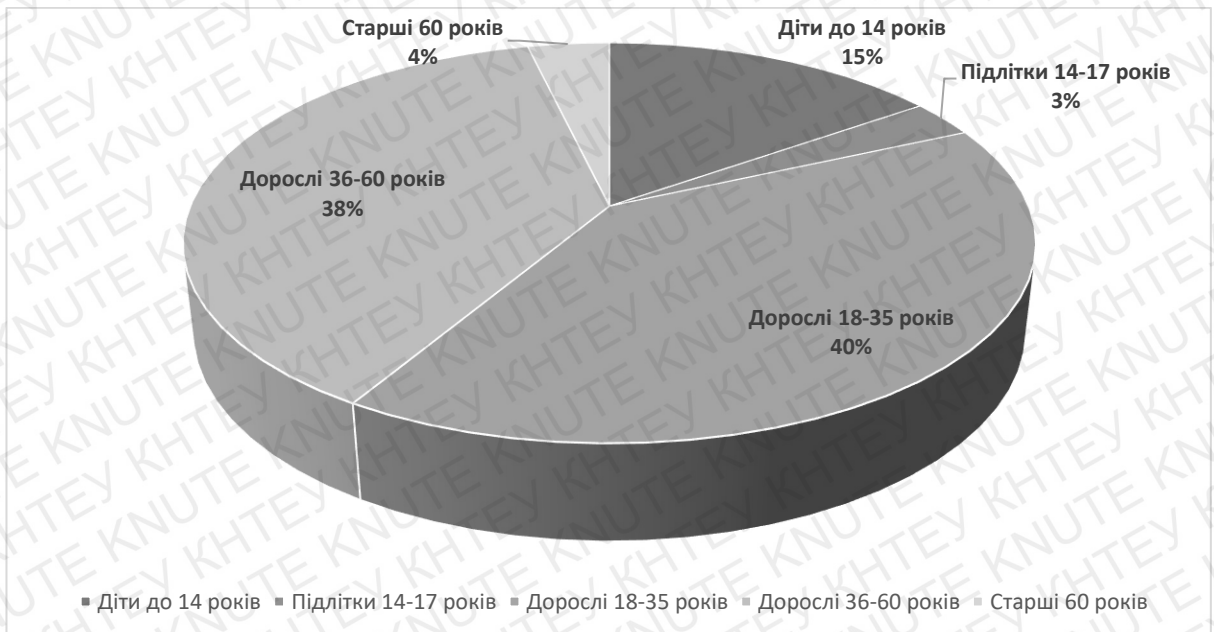


Рис. 2.4. Розподіл споживачів послуг готелю «Caretta Caretta Pension» за віком

Близько 15% усієї кількості гостей займають діти до 15 років. Для комфортного відпочинку дітей у готелі «Caretta Caretta Pension» існує дитячий майданчик та широкий асортимент безкоштовних дитячих велосипедів. Варто приділити увагу розробленню дитячого меню в ресторані для удосконалення наявного продуктового портфелю послуг. Це є необхідним, оскільки в номерному фонді готелю відсутня категорія апартаментів чи номерів з кухнею.

Для продовження аналізу розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності готелю «Caretta Caretta Pension» за останні три роки. Охарактеризуємо динаміку показників результативності діяльності готелю та представимо результати у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Доходи готелю «Caretta Caretta Pension» за напрямками діяльності
у 2017-2019 рр., тис. грн**

Види доходів	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темпи приросту, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від реалізації послуг	1019,6	1630,4	2436,7	610,8	806,3	59,9	49,5
Інші доходи	16,0	27,8	26,6	11,8	-1,2	73,8	-4,5
Разом доходи	1033,6	1658,2	2463,3	624,6	805,1	60,4	48,6
Собівартість реалізованих послуг	849,7	1186,9	1685,3	337,2	498,4	39,7	42,0
Інші витрати	13,8	17,5	20,4	3,7	2,9	26,8	16,6
Разом витрати	863,5	1204,4	1705,7	340,9	501,7	39,5	41,6
Валовий прибуток (від реалізації продукції та послуг закладу)	169,9	443,5	751,4	273,6	307,9	161,0	69,4
Фінансовий результат до оподаткування	172,1	453,8	757,6	281,7	303,8	163,7	66,9
Чистий прибуток (збиток)	141,1	372,1	621,2	231,0	390,2	163,7	66,9

*складено автором за даними фінансової звітності готелю (Додатки Б, В, Г)

Впродовж 2017-го року сума доходів продуктового портфелю послуг

готелю «Caretta Caretta Pension» складала 1033,6 тис. грн. За період між 2017 та 2018 роками можна спостерігати приріст суми доходів у розмірі 610,8 тис. грн, що у відсотковому вимірі склав +60,4%.

За звітний період 2019 року сума доходів від реалізації готельних послуг об'єкта дослідження склала 2463,3 тис. грн. Порівнюючи з даними за 2018 р. абсолютний приріст суми доходів готелю склав 805,1 тис. грн або 48,6%. Зростання доходів готелю відбулося за рахунок розширення продуктового портфелю послуг та збільшення номерного фонду об'єкта дослідження у 2019 році. Важливим чинником є динаміка формування структури доходів готелю (рис.2.5).

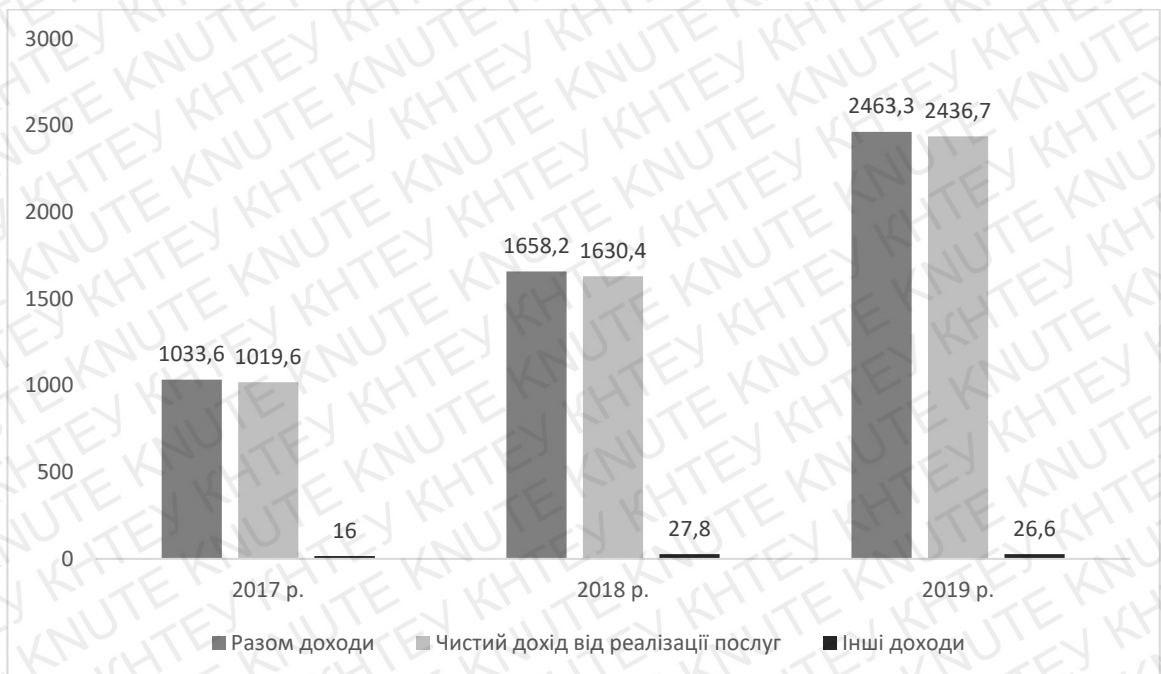


Рис. 2.5. Динаміка структури доходів готелю «Caretta Caretta Pension» у 2017-2019 рр., тис. грн

**складено автором за даними фінансової звітності (Додаток Б, В, Г)*

Динаміка доходів об'єкта дослідження є позитивною, показники рівномірно зростають щороку. За результатами динаміки структури доходів готелю можна визначити, що у всі періоди переважає основна діяльність готелю: реалізація готельних послуг та робота ресторану при готелі. У 2017 р. частка основного доходу готелю становила 98,6% від загальної суми доходів,

у 2018 р. – 98,3%, а у 2019 р - 98,9%. Доходи від реалізації іншої діяльності, а саме витрати на поліпшення приміщень та реалізації надлишкових запасів становила всього від 1 до 1,8% від загальної суми доходів.

Динаміка доходів об'єкта дослідження є позитивною, показники рівномірно зростають щороку. За результатами динаміки структури доходів готелю можна визначити, що у всі періоди переважає основна діяльність готелю: реалізація готельних послуг та робота ресторану при готелі. У 2017 р. частка основного доходу готелю становила 98,6% від загальної суми доходів, у 2018 р. – 98,3%, а у 2019 р. – 98,9%. Доходи від реалізації іншої діяльності, а саме витрати на поліпшення приміщень та реалізації надлишкових запасів становила всього від 1 до 1,8% від загальної суми доходів.

Важливим є аналіз динаміки структури витрат суб'єкта дослідження (рис.2.6).

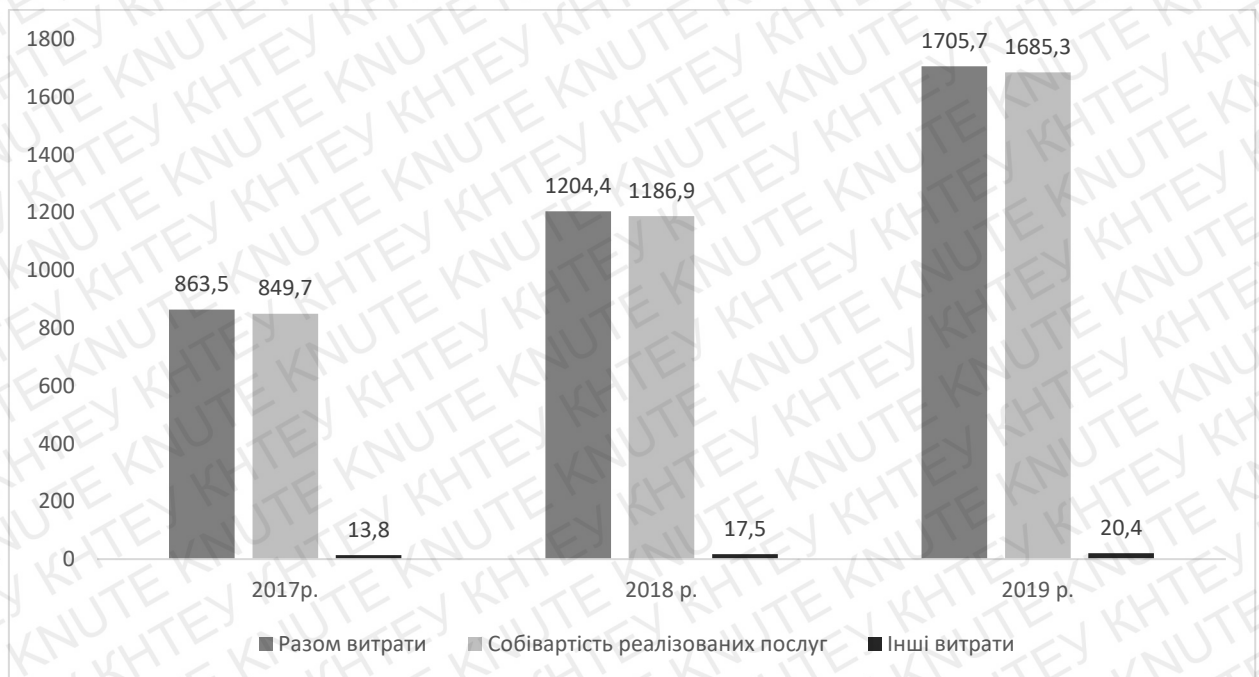


Рис. 2.6. Динаміка структури витрат готелю «Caretta Caretta Pension» у 2017-2019 рр., тис. грн

**складено автором за даними фінансової звітності (Додаток Б, В, Г)*

Обсяг витрат у період з 2017 по 2019 роки мав тенденцію до зростання. У 2017 р. обсяг собівартості становив 849,7 тис. грн. У 2018 р. собівартість реалізованих послуг готелю «Caretta Caretta Pension» склала 1186,9 тис. грн,

що на 337,2 тис. грн більше (+39,7%), за минулорічні показники. У 2019 р. собівартість послуг становила 1685,3 тис. грн, що означає збільшення показника на 498 тис. грн (+42%) з 2018 року. За результатами аналізу динаміки структури витрат встановлено, що собівартість реалізованих послуг становить майже всі витрати підприємства, а саме від 98,4% до 98,8%. Інші витрати становили списання кухонного обладнання, реалізація надлишкових запасів та у відсотковому стані склали 1,2-1,6% від загальної суми витрат.

Обсяг валового прибутку від реалізації готельних послуг «Caretta Caretta Pension» збільшився на 273,6 тис. грн. у період з 2017 по 2018 рр. (+161%), та на 307,9 тис. грн. (+69,4%) за 2018-2019 рр.

Фінансовий результат до оподаткування виражає оцінку діяльності всього підприємства у цілому. В 2017-2018 рр. відбулося зростання даних на 273,6 тис. грн. або на 163,7%, а за період між 2018 та 2019 рр. – на 303,8 тис. грн, що у відсотках дорівнює 66,9%.

Динаміка обсягів чистого прибутку в більшості є аналогічною до значень фінансової діяльності від операційної діяльності. Цінова політика, а також зростання доходу від реалізації продуктового портфелю послуг готелю «Caretta Caretta Pension» стали основними чинниками підвищення показників чистого прибутку.

2.2. Визначення впливу чинників на управління продуктивним портфелем послуг

На формування та управління продуктивним портфелем послуг суб'єктів готельного бізнесу впливає велика кількість факторів. Дослідження дії чинників на готель «Caretta Caretta Pension» дозволить виявити позитивний та негативний вплив факторів на підприємство, дослідити та оцінити середовище, в якому знаходиться суб'єкт дослідження.

Першочерговим етапом є аналіз конкурентного середовища. Туризм займає 95% діяльності жителів с. Чирали, також переважну частину регіону у цілому. Курорт є відносно новим та набуває більшої популярності з кожним

роком. На стан 2020 року у селищі працює 125 засобів розміщення при населенні 2000 осіб. Для порівняння, у 2015 році в с. Чирали існувало 56 суб'єктів гостинності, а в 2010 році – тільки 32. Можемо одразу зробити висновок, що рівень конкуренції на місцевому ринку мав тенденцію стрімкого зростання.

Для ефективного управління продуктивним портфелем послуг важливо акцентувати увагу не тільки на дослідження власного продуктового портфелю, а також знати та досліджувати своїх потенційних конкурентів.

Конкуренція є головним чинником впливу на управління продуктивним портфелем послуг. Було проведено порівняльний аналіз потенційних конкурентів готелю «Caretta Caretta Pension». Дослідження зроблено на основі готелів однієї цінової категорії у межах від 40 до 100 дол. США за добу. Для отримання інформації про потенційних конкурентів було проведено дослідження за допомогою офіційних сайтів суб'єктів гостинності та аналізу відгуків. Результати аналізу представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз потенційних конкурентів готелю «Caretta Caretta Pension»

	Caretta Caretta Pension	Hemera Hotel	Ruya Villen Park	Bellerofon Hotel	Kimera Lounge
Середня вартість номеру, дол. США	80	65	85	95	115
Кількість номерів	11	20	8	8	54
Переваги	Безкоштовні велосипеди, чистота номерів, англота російськомовний персонал, фруктовий сад	Приваблива вартість, велика територія, просторі номери	Великі просторі номери, великий сад	Готель на березі моря, ресторан з видом на море	Інтер'єр номерів, територія, басейн, розваги

Продовження таблиці 2.4

	Caretta Caretta Pension	Немера Hotel	Ruya Villen Park	Bellerofon Hotel	Kimera Lounge
Недоліки	Невелика територія, недостатня кількість персоналу	Сніданок, якість послуг, постійна зміна керуючого	Відсутність англomовного персоналу	Стан номерів, доглянутість території, якість страв в ресторані	Не відображає концепцію Чирали

*складено автором

На основі даних із таблиці 2.4 можемо зробити висновок, що більшість суб'єктів розміщення за характеристиками є схожими на готель «Caretta Caretta Pension». При наявних умовах для підтримки конкурентної позиції на ринку послуг необхідно надати увагу підтримці та покращенню якості продуктового портфелю об'єкта дослідження.

Проаналізуємо конкурентоспроможність готелю «Caretta Caretta Pension» за допомогою моделі п'яти сил конкуренції М. Портера. Аналіз допоможе виявити проблеми діяльності об'єкту дослідження та визначити напрями їх вирішення.

У моделі виділяють вплив: споживачів, постачальників, існуючих конкурентів, загрозу появи нових конкурентів та товарів-замінювачів (рис. 2.7).

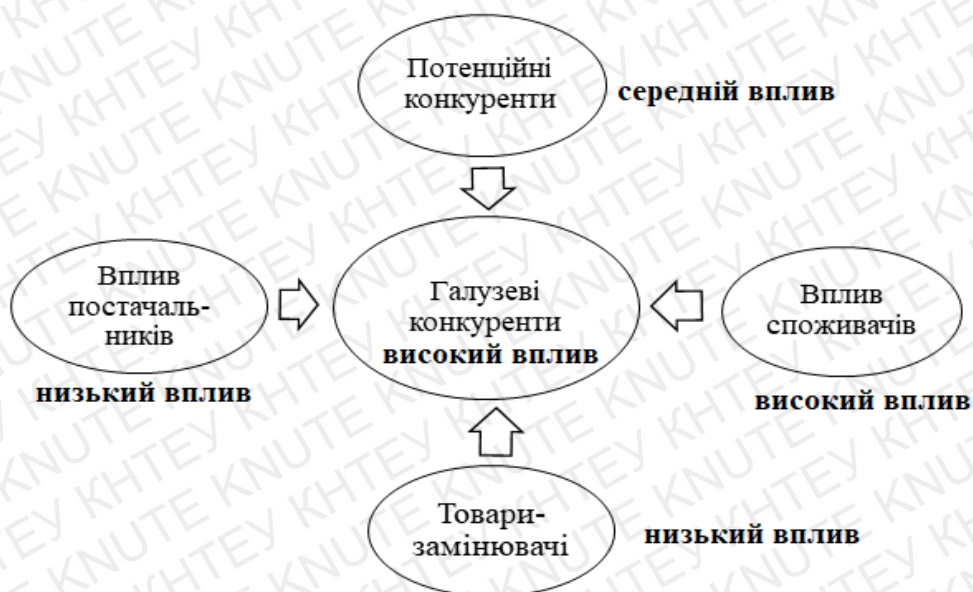


Рис. 2.7. Результати аналізу моделі п'яти сил конкуренції М. Портера

«Вплив споживачів»: споживачі послуг вказують основний вплив на управління асортиментом послуг готелю. У період міжсезоння споживачі мають широкий вибір готельних послуг та мають вищі вимоги до якості та вартості послуг. Основними споживачами послуг готелю «Caretta Caretta Pension» є індивідуальні туристи, сімейні пари, сім'ї з маленькими дітьми та групові туристи. Кожна категорія споживачів має окремі вимоги до продуктового портфелю послуг підприємства. Сім'ї з дітьми переважно вибирають номери з додатковим ліжком, основним критерієм вибору готелю є наявність дитячого майданчика та інших дитячих розваг. Переважним вибором індивідуальних туристів та сімейних пар є стандартні бунгало. Для розміщення групових туристів в усіх номерах передбачені два окремих ліжка.

«Вплив існуючих конкурентів»: потенційними конкурентами об'єкта дослідження є готелі, які розташовані поруч з готелем «Caretta Caretta Pension», а також засоби розміщення зі схожим продуктивним портфелем послуг. Більшість готелів існують на ринку більше десяти років та мають своїх постійних споживачів, саме тому вплив існуючих конкурентів є високим.

«Вплив постачальників»: залежність готелю від постачальників є низькою.

«Загроза появи нових конкурентів» є середньою, оскільки попит на готельні послуги у даній місцевості є високим, але умови для відкриття нового підприємства в даній місцевості є складними.

«Загроза появи товарів-замінювачів» є низькою.

Таким чином, готель «Caretta Caretta Pension» існує в умовах високої конкуренції. Найбільший вплив на діяльність готелю мають існуючі конкуренти та споживачі. Об'єкту дослідження важливо не втратити своє місце на ринку готельних послуг за рахунок покращення існуючих та впровадження нових продуктів, спираючись на потреби потенційного сегменту туристів.

Визначення чинників макросередовища сприяє дослідженню факторів, які позитивно чи негативно впливають на продуктивний портфель послуг та

розвиток готелю у цілому. Для найбільш повного відображення впливу зовнішнього середовища на готель «Caretta Caretta Pension» був обраний метод «PEST» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

PEST-аналіз продуктового портфелю послуг готелю «Caretta Caretta Pension»

Групи факторів	Подія/ Фактори	Небезпечність / Можливість	Ймовірність події (0-100%)	Значимість / Вплив на готель (від 3 до 5)	Підсумкова оцінка
Політичні	Нестабільне політичне становище в Туреччині	-	60	4	-2,4
	Налагодження політичних відносин з країнами ЄС	+	50	5	2,5
	Війна з сусідніми країнами на сході держави	-	50	4	-2
	Підтримка держави щодо збереження пляжу статусу національного парку	+	85	5	4,25
Економічні	Сезонність та коливання попиту на готельні послуги	-	90	3	-2,7
	Нестабільна економічна ситуація в країні	-	75	3	-2,25
	Нестабільність національної валюти	-	70	3	-2,1
Соціальні	Потенціал стати головним еко-курортом Туреччини	+	70	5	3,5
	Імідж Чирали як Туреччини без готелів системи «all inclusive»	+	15	4	0,6
	Недостатній рівень англійської мови в населення	-	30	3	-0,9
	Недостатня професійність персоналу	-	50	2	-1
Технологічні	Низький рівень інновацій	-	50	3	-1,5
	Удосконалення якості існуючих та поява нових послуг	+	75	4	3

* складено автором

Дослідженням комплексу факторів є аналіз чинників середовища, які традиційно структурують на політичні, економічні, соціальні та технологічні.

Вказані в таблиці події були виділені автором після аналізу місцевого ринку та на основі статей офіційного сайту Міністерства туризму Турецької Республіки. Для оцінки факторів впливу на об'єкт дослідження була проведена особиста бесіда з керуючим готелем.

На основі даних з таблиці 2.5 можна стверджувати, що найбільший позитивний вплив мають наступні чинники: підтримка держави щодо збереження пляжу Чирали статусу національного парку та потенціал селища стати головним еко-курортом Туреччини. Обидва фактори вказують на важливість екології та стану навколишньої середовища на місцевому туристичному ринку. Найбільш впливовими негативними факторами за підсумками дослідження стали: сезонність, коливання попиту на готельні послуги та нестабільне політичне положення країни. Сезонність, в свою чергу, має великий вплив на мікросередовище готелю: нерівномірне співвідношення прибутків і витрат, нестабільний штаб персоналу. Політичний стан країни впливає на сегмент іноземних споживачів.

2.3. Оцінка результативності управління продуктивним портфелем послуг

Для виявлення переваг та недоліків готелю «Caretta Caretta Pension», а також можливих загроз та напрямків розвитку здійснено SWOT-аналіз (табл. 2.6).

Результати проведеного SWOT-аналізу дозволяють виділити декілька проблем, які готель має на сучасному етапі:

1. Слабка маркетингова діяльність є головною проблемою розвитку підприємства та є збитковою для суб'єкту дослідження. Впровадження маркетингових досліджень допомагає краще розуміти сучасні потреби споживачів, сприяє покращенню маркетингової стратегії.

2. Відсутність сучасного сайту означає для підприємства значне зменшення кількості потенційних споживачів, що означає збитковість. Офіційний сайт підприємства є першим етапом знайомства споживача з портфелем послуг готелю.

3. Розмір території готелю впливає на комфортне перебування споживачів та сприяє розширенню продуктового портфелю послуг.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз готелю «Caretta Caretta Pension»

<p>Сильні сторони – S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рейтинг готелю. 2. Відмінна чистота номерів та території. 3. Місце розташування готелю (далеко від галасливого центру). 4. Міжнародна система бронювання, бронювання за допомогою Інтернет. 5. Високий професіоналізм персоналу. 6. Продукти власного виробництва та сезонні фрукти з власного саду. 7. Безкоштовні велосипеди для гостей. 8. Орієнтація готелю на великий сегмент: іноземців, а саме індивідуальні гості, сімейні пари та сім'ї з маленькими дітьми. 9. Підвищена увага до прибирання та санітарного стану під час пандемії. 10. Постійне збільшення постійних клієнтів 	<p>Слабкі сторони – W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень конкуренції 2. Слабка маркетингова діяльність та рекламна кампанія 3. Невелика територія готелю. 4. Сезонна робота готелю. 5. Недостатня кількість персоналу. 6. Відсутність залу для проведення лекцій та занять з йоги. 7. Сайт готелю не відповідає сучасним вимогам.
<p>Можливості – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток зимового туризму. 2. Збільшення потенційних сегментів: проведення йога-семінарів, групових гостей. 3. Збільшення продуктів власного виробництва. 4. Підвищення активності в соціальних мережах, оновлення сайту. 5. Збільшення території готелю 	<p>Загрози – T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів. 2. Примусове підвищення цін у зв'язку з запровадженням додаткових податків. 3. Інфляція та нестабільний курс валют. 4. Погіршення екологічної ситуації, забруднення моря.

* складено автором

Для дослідження важливості впливу кожного чинника SWOT (таблиця 2.6) на суб'єкт дослідження проведемо SWOT-аналіз з використанням кількісних та якісних особливостей (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз основних факторів

Чинники за критеріями		Шкала розміру (від 1 до 10)	Розмір чинника	Вага критерію	Оцінка чинника (від 1 до 10)	Важливість чинника
Сильні сторони (S)	Високий рейтинг готелю	7	0,135	0,044	8	0,35
	Відмінна чистота номерів та території	8	0,154	0,05	8	0,4
	Місце розташування готелю	2	0,038	0,014	7	0,1
	Міжнародна система бронювання, бронювання за допомогою Інтернет	4	0,077	0,026	4	0,1
	Високий професіоналізм персоналу	7	0,135	0,044	8	0,35
	Продукти власного виробництва та сезонні фрукти з власного саду	7	0,135	0,044	9	0,4
	Безкоштовні велосипеди для гостей	4	0,077	0,026	7	0,18
	Орієнтація готелю на великий сегмент	5	0,095	0,032	6	0,19
	Підвищена увага до прибирання та санітарного стану під час пандемії	8	0,154	0,05	9	0,45
Підсумкова оцінка (S)	52	1,00	0,33		2,52	
Слабкі сторони (W)	Високий рівень конкуренції	6	0,14	0,04	7	0,28
	Слабка маркетингова діяльність та рекламна кампанія	8	0,19	0,05	6	0,3
	Невелика територія готелю	7	0,17	0,04	7	0,28
	Сезонна робота готелю	6	0,14	0,04	6	0,24
	Недостатня кількість персоналу	4	0,1	0,02	6	0,12

Продовження таблиці 2.7

Чинники за критеріями		Шкала розміру (від 1 до 10)	Розмір чинника	Вага критерію	Оцінка чинника (від 1 до 10)	Важливість чинника
Слабкі сторони	Відсутність залу для проведень лекцій та занять з йоги	3	0,07	0,02	4	0,08
	Сайт готелю не відповідає сучасним вимогам	8	0,19	0,05	4	0,2
Підсумкова оцінка (W)		42	1,00	0,26		1,5
Можливості (O)	Розвиток зимового туризму	8	0,23	0,05	6	0,3
	Збільшення потенційних сегментів: проведення йога- семінарів, групових гостей	6	0,17	0,04	5	0,2
	Збільшення продуктів власного виробництва	5	0,14	0,03	6	0,18
	Підвищення активності в соціальних мережах, оновлення сайту	9	0,26	0,06	7	0,42
	Збільшення території готелю	7	0,2	0,04	7	0,28
Підсумкова оцінка (O)		35	1,00	0,22		1,38
Загрози (T)	Поява нових конкурентів	6	0,2	0,04	6	0,24
	Примусове підвищення цін у зв'язку з запровадженням додаткових податків	6	0,2	0,04	6	0,24
	Інфляція та нестабільний курс валют	8	0,27	0,05	7	0,35
	Погіршення екологічної ситуації, забруднення моря	10	0,33	0,06	9	0,54
Підсумкова оцінка (T)		30	1,00	0,19		1,37

*складено за даними готелю

За результатами таблиці 2.7 можемо зробити висновок, об'єкт дослідження має позитивну динаміку існування, оскільки сума сильних сторін та переваг є більшою за суму слабких сторін та загроз. Для підтримки сталого положення необхідна робота над усуненням слабких сторін підприємства.

Готель «Caretta Caretta Pension» пропонує споживачам розміщення в 11 номерах трьох категорій, які відповідають сучасним вимогам, а саме:

- стандартні тримісні номери;
- дерев'яні стандартні бунгало;
- дерев'яні сімейні бунгало.

Пропоновані готелем послуги:

- безкоштовний Wi-Fi на усій території, включаючи номери;
- ресторан та бар;
- обслуговування в номерах з 08:00 до 22:00;
- безкоштовна цілодобове паркування на 12 місць;
- організація екскурсій;
- організація приватного трансферу;
- безкоштовне користування велосипедами
- дитячий майданчик.

Проведемо аналіз послуг готелю «Caretta Caretta Pension» за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ). Для побудови моделі були вибрані найвагомші продукти в портфелі послуг готелю та визначені необхідні дані: темп зростання, відносну долю ринку та відсоткову частку послуг в продуктовому портфелі послуг об'єкта дослідження. Результати обчислень були занесені до таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Дані для побудови матриці БКГ готелю «Caretta Caretta Pension»

№	Показник продукції	Темп зростання ринку, %	Відносна доля ринку, %	Частка продукції в загальному обсязі реалізації підприємства, %
1	Дерев'яні стандартні бунгало	6,38	2,1	37
2	Дерев'яні сімейні бунгало	3,8	4,4	21
3	Ресторан та бар	2,1	1,8	11
4	Організація приватного трансферу	5,9	6,3	5
5	Продаж органічних продуктів власного виробництва	3,7	5,8	1,5

*складено автором

Найвагомішим показником у продуктовому портфелі готелю «Caretta Caretta Pension» стали дерев'яні стандартні бунгало, частка яких займає 37% від загального обсягу реалізації послуг. За даними таблиці 2.8 була побудована матриця Бостонської консалтингової групи (рис. 2.8).

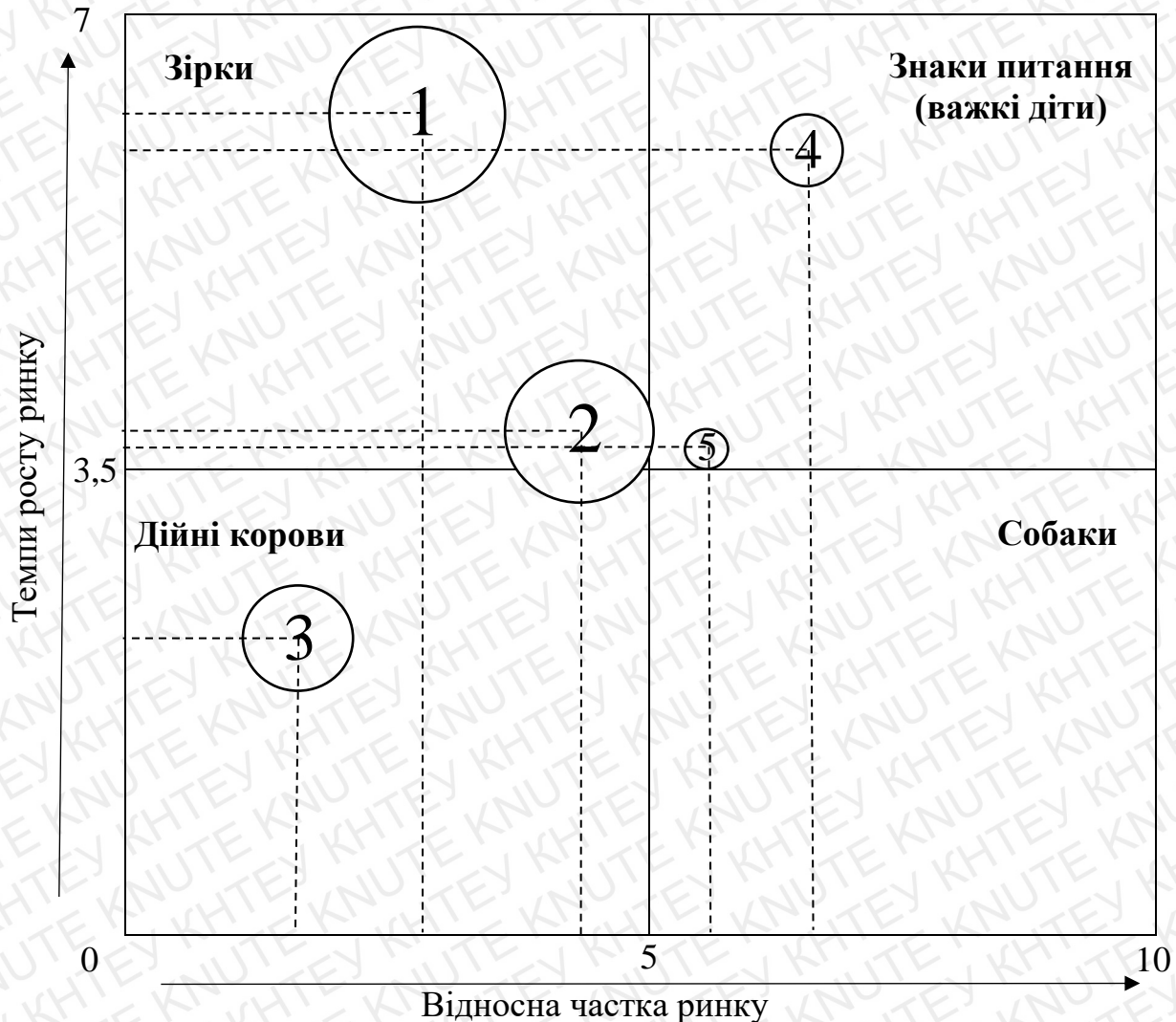


Рис. 2.8. Матриця БКГ «зростання – частка ринку» готелю «Caretta Caretta Pension»

За результатами рис. 2.8 можемо визначити, що найприбутковішими послугами у продуктовому портфелі готелю «Caretta Caretta Pension» є розміщення споживачів у номерах, а саме у дерев'яних стандартних та сімейних бунгало. Обидва показники перебувають у групі «зірки». Для даних продуктів характерним є високе зростання продажів і висока частка ринку, але водночас вони потребують постійних інвестицій: ремонт номерів, оновлення меблів.

Ресторан та бар готелю перебуває у групі «дійні корови». Послуги, пропоновані службою напоїв та харчування вимагають більшої уваги та контролю. Водночас є прибутковими та не вимагають додаткових інвестицій, як готельні номери.

Організація приватного трансферу та продаж органічних продуктів власного виробництва вимагають більшої уваги, оскільки можуть бути як успішними, так і нерентабельними. Організація приватного трансферу не вимагає інвестицій, оскільки готель співпрацює з компанією-перевізником. Готель отримує комісію до 10% від вартості трансферу як посередник та включив дану послугу до власного продуктового портфелю заради комфорту споживачів. Органічні продукти, пропоновані готелем мають високу якість та для подальшого розвитку вимагають маркетингового розвитку.

Аналіз продуктового портфелю послуг готелю «Caretta Caretta Pension» за допомогою моделі Бостонської консалтингової групи допоміг визначити, що досліджені готельні послуги є прибутковими. Показниками з найбільшим доходом для підприємства стали проживання споживачів у дерев'яних стандартних та сімейних бунгало, сума частки яких становить 58% від загального обсягу реалізації готелю.

Проаналізуємо ефективність асортименту послуг готелю «Caretta Caretta Pension» за допомогою матриці McKinsey. Модель є подібною до матриці БКГ, але розкриває позицію продукту в портфелі послуг детальніше.

Для побудови матриці був проведений аналіз внутрішнього середовища об'єкта дослідження. Були обрані критерії конкурентоспроможності та визначені критерії оцінки привабливості ринку для двох сегментів продуктового портфелю послуг готелю: розміщення споживачів в номерах (сегмент 1) та робота ресторану та бару при готелі (сегмент 2). Результати необхідних даних для побудови моделі занесені до таблиці 2.9.

Як свідчать дані таблиці найвагомим фактором привабливості ринку стали мінімальні ризики впливу зовнішніх факторів (33%) та прогнозування довгострокового росту сегменту (22%). Для першого сегменту

найвиразнішими факторами прибутковості стали мінімальний вплив зовнішніх чинників, високий темп росту сегменту, існування скритих потреб споживачів та довгостроковий ріст сегменту.

Для другого сегменту факторами успішності сегменту у продуктовому портфелі послуг стали можливості для розширення послуг, мінімальний вплив зовнішніх чинників та існування незадоволених потреб споживачів.

Таблиця 2.9

**Результати розрахунків для побудови моделі GE/McKinsey готелю
«Caretta Caretta Pension»**

Критерії привабливості сегменту	Вага фактору	Оцінка виразності фактору від 1 до 10		Підсумкова оцінка 1	Підсумкова оцінка 2
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2		
Об'єм продажу сегмента високий	8	7	3	8,16	7,13
Темп росту сегменту високий чи перевищує темпи росту ринку	4	8	6	0,32	0,24
Можливості для розширення асортименту послуг в сегменті	11	5	9	0,55	0,99
Рекламні інвестиції в сегменті відсутні чи низького рівня	9	7	5	0,63	0,45
Існування незадоволених та скритих потреб	12	8	8	0,96	0,96
Прогнозування довгострокового росту сегменту	23	8	7	1,84	1,61
Ризики впливу зовнішніх факторів є мінімальними	33	10	8	3,3	2,64

**складено автором*

За результатами дослідження більшу оцінку отримав перший сегмент (розміщення споживачів в номерах) - 8,16 балів, а другий сегмент) – 7,13 з 10 балів. На основі результатів таблиці 2.9 була побудована модель GE/McKinsey (рис. 2.9).

Аналіз внутрішнього середовища готелю «Caretta Caretta Pension» за допомогою матриці GE/McKinsey дозволив зробити висновки, що перший

сегмент, а саме проживання споживачів у готельних номерах має високий потенціал існування на підприємстві: він знаходиться у зоні високої привабливості та конкурентоспроможності. Для утримання позиції сегмента 1 у продуктовому портфелі послуг готелю «Caretta Caretta Pension» варто акцентувати увагу на контролі якості та покращенню умов проживання відповідно до сучасних потреб споживачів.

Привабливість сегмента	Висока (8-10 бали)		Сегмент 1	
	Середня (5-7 бали)		Сегмент 2	
	Низька (0-3 бали)			
		Низька (0-3 бали)	Середня (5-7 балів)	Висока (8-10 балів)
		Конкурентоспроможність сегмента		

Рис. 2.9. Модель GE/McKinsey готелю «Caretta Caretta Pension»

Другий сегмент, а саме робота ресторану та бару при готелі має середній рівень конкурентоспроможності та привабливості. Причиною можна вважати орієнтацію послуг на відносно вузьке коло споживачів - виключно відпочиваючих готелю. Збільшення цільового ринку, а саме стратегія селективної спеціалізації може покращити позицію другого сегменту в продуктовому портфелі послуг об'єкта дослідження.

За результатами діагностики управління продуктивним портфелем послуг готелю «Caretta Caretta Pension» можна зробити певні висновки. Найбільший вплив на формування асортименту послуг мають чинники макросередовища. Місцевий ринок готельних послуг, на якому існує об'єкт дослідження, є перенасиченим. Проте, дослідження впливу зовнішнього середовища показали, що готель має достатній рівень конкурентоспроможності за рахунок уваги до якості послуг та орієнтації на певні сегменти споживачів. Пропоновані готельні послуги є цілком прибутковими для підприємства, однак вимагають постійного контролю від керівництва для підтримки сталої позиції об'єкта дослідження на ринку.

РОЗДІЛ 3.

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ
ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «CARETTA CARETTA PENSION», С. ЧИРАЛИ,
РАЙОН КЕМЕР, ПРОВІНЦІЯ АНТАЛІЯ, ТУРЕЧЧИНА**

**3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління
продуктовим портфелем послуг**

Для визначення методів покращення управління продуктовим портфелем послуг сформуємо та обґрунтуємо можливі стратегії розвитку готелю «Caretta Caretta Pension» за допомогою матриці Ансоффа (матриця товар-ринок).

Таблиця 3.1

Матриця Ансоффа готелю «Caretta Caretta Pension»

	Існуючий товар	Новий товар
Існуючий ринок	<p>Проникнення на ринок Готель має всі шанси реалізації даної стратегії. Можливе збільшення обсягів готельних послуг за рахунок використання існуючих товарів та ринків збуту.</p>	<p>Розвиток товару Впровадження існуючих готельних послуг на нові ринки збуту не є рекомендованим на даному етапі</p>
Новий ринок	<p>Розвиток ринку Підприємство володіє багатьма можливостями для розширення асортименту послуг для наявних сегментів споживачів</p>	<p>Диверсифікація Готель має можливості для розвитку на нових можливих ринках у зв'язку з високим рівнем конкуренції на існуючому ринку. Диверсифікація є рекомендованою</p>

**складено автором*

З даних таблиці 3.1 можемо бачити, що для готелю «Caretta Caretta Pension» підходять стратегії проникнення на ринок, розвитку ринку та

диверсифікації. Стратегія розвитку товару не є актуальною для об'єкту дослідження. На даному етапі життєвого циклу підприємства розвиток нового товару на існуючому ринку може призвести до банкрутства, оскільки потребує великих затрат та водночас має велику кількість ризиків.

Впровадження стратегії проникнення на ринок є найбільш вдалим для готелю «Caretta Caretta Pension». За результатами оцінки діяльності наявний продуктивний портфель послуг є цілком результативним та прибутковим, але потребує удосконалення. Оскільки на місцевому ринку послуг існує висока конкуренція, варто звернути увагу на маркетингову діяльність підприємства: повне оновлення існуючого сайту відповідно до сучасних вимог, розробка зручної кнопки бронювання на сайті для отримання бронювання без комісії посередників, підвищення активності в соціальних мережах, розробка заходів щодо просування готельних послуг, а також підвищення ефективної діяльності на існуючому ринку за допомогою вивчення цільового ринку підприємства та покращення якості існуючих послуг.

Стратегія розвитку ринку може бути застосована для готелю «Caretta Caretta Pension» як розроблення та впровадження дитячого меню для ресторану, а також вдосконалення існуючих та створення готельних послуг для нового сегменту – групових споживачів (йога-групи та трекінг-групи). Наразі готель має більшість умов для обслуговування даного сегменту, але наявний портфель послуг об'єкта дослідження значно поступається існуючим конкурентам.

Диверсифікація є найризикованішою, але водночас потенційно найефективнішою з усіх трьох можливих стратегій. Для розвитку готелю «Caretta Caretta Pension» стратегія нового товару на новому ринку може бути впровадженою у двох напрямках: вирощування власної органічної сировини для використання в ресторані готелю та відкриття прокату велосипедів. Обидва напрямки є кардинально різними за призначенням, але мають спільну ідею: прагнення готелю до екологічності.

Визначені можливі напрями розвитку продуктового портфелю об'єкта

дослідження були занесені до таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Напрями розвитку продуктового портфелю послуг готелю «Caretta Caretta Pension»

Проникнення на ринок	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення конкурентоспроможності продуктового портфелю послуг; • покращення якості існуючих послуг; • оновлення сайту готелю; • підвищення активності в соціальних мережах; • розробка заходів щодо просування готельних послуг.
Розвиток ринку	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження нових послуг з метою забезпечення умов для перебування групових споживачів; • розробка дитячого меню.
Диверсифікація	<ul style="list-style-type: none"> • Вирощування органічних овочів як сировину для страв та напоїв ресторані; • відкриття прокату велосипедів.

**складено автором*

Розглянемо кожен напрямок розвитку детальніше. Проведене дослідження діяльності готелю «Caretta Caretta Pension» дозволило виявити, що головними проблемами діяльності є високий рівень конкуренції на ринку готельних послуг та слабка маркетингова діяльність об'єкта дослідження. Саме тому першочергово необхідно усунути проблеми наступними методами: повне оновлення сайту з новими сучасними фото та оновленою інформацією, створення кнопки бронювання для швидкої та комфортної резервації номерів на сайті, а також розвиток сторінки готелю в соціальних мережах.

Сайт готелю «Caretta Caretta Pension» вимагає повного оновлення відповідно до сучасних стандартів та має містити актуальну інформацію про номерний фонд, меню ресторану та інші додаткові послуги готелю. Сайт має бути максимально інформативним та легким для сприймання. Особливої уваги заслуговує розроблення мобільної версії сайту, оскільки переважна кількість людей для пошуку готелів користується саме мобільним телефоном. Для підвищення кількості потенційних споживачів підприємству варто не забувати

контролювати та сприяти підвищенню позиції сайту в пошукових системах.

Побудуємо піраміду цілепокладання по реалізації проекту підвищення конкурентоспроможності готелю «Caretta Caretta Pension» (рис. 3.1).

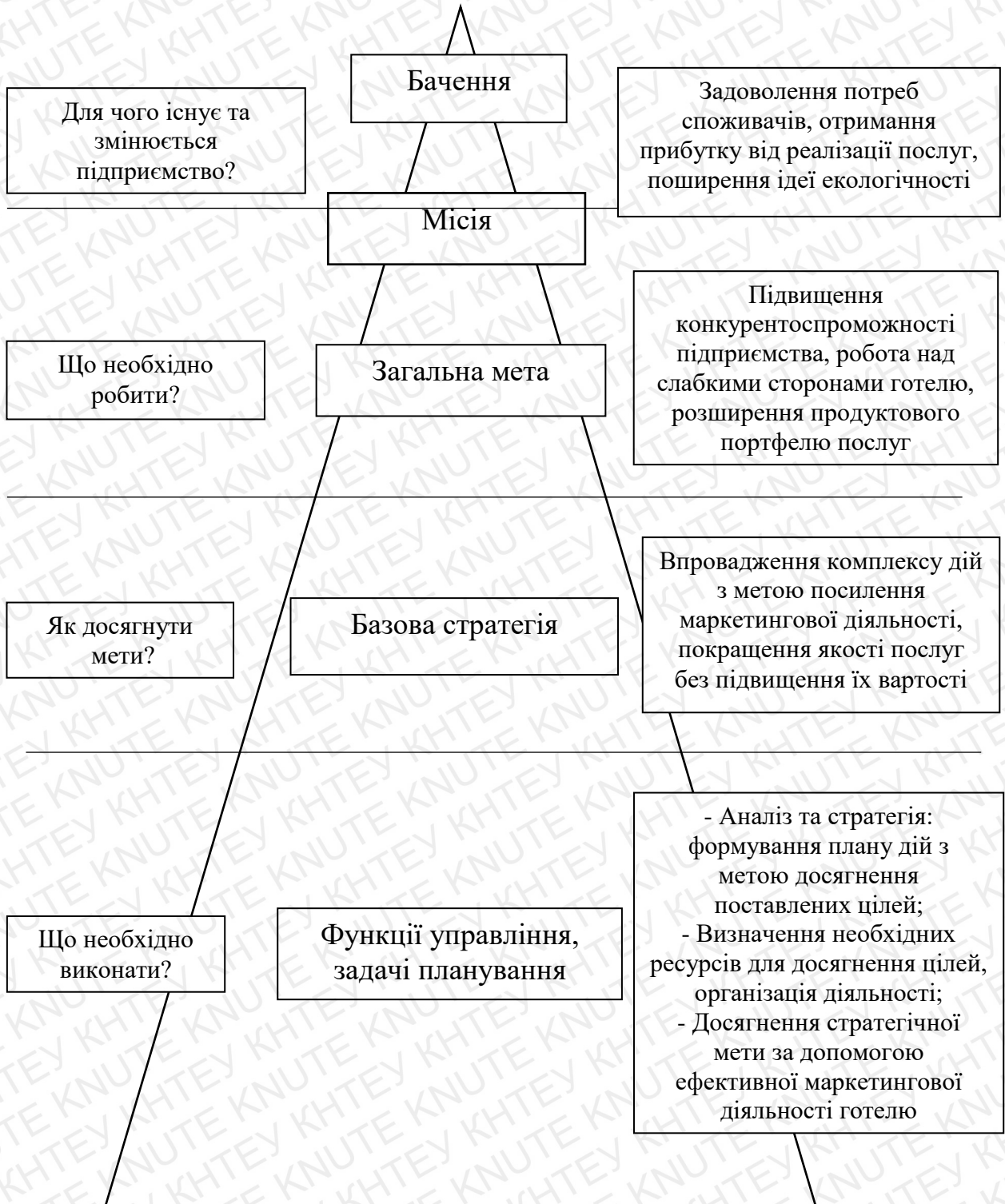


Рис. 3.1 Піраміда цілепокладання готелю «Caretta Caretta Pension»

У березні 2019 р. в готелі «Caretta Caretta Pension» були впроваджені наступні заходи щодо посилення маркетингової діяльності підприємства:

- дослідження потенційних конкурентів та стану місцевого ринку готельних послуг;
- матеріальна мотивація персоналу методом впровадження премій (поквартальні та за підсумками року);
- подарунки гостям готелю на згадку про відпочинок (пакунок з апельсиновим варенням та сумішшю місцевого гірського чаю).

Вказані методи є ефективними та впливають на оцінку споживача. Основним недоліком є тимчасовий ефект впровадження. Наприклад, аналіз місцевого ринку готельних послуг дозволяє виявити лише позицію підприємства на існуючому ринку, а стимулювання персоналу лише одним методом може бути не достатньо ефективним.

Особливої уваги заслуговує останнє введення. Подарунок від готелю у якості приємних сувенірів показує ставлення готелю до своїх гостей та позитивно впливає на останнє враження споживача про готель. Сам подарунок можна назвати оригінальним, оскільки варення є домашнім, а трави є зібраними з місцевих гір. При цьому собівартість послуги є низькою.

Не менш важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності підприємства є покращення якості наданих послуг. Потенційні методи посилення позиції підприємства на існуючому ринку зображені на рис. 3.2.

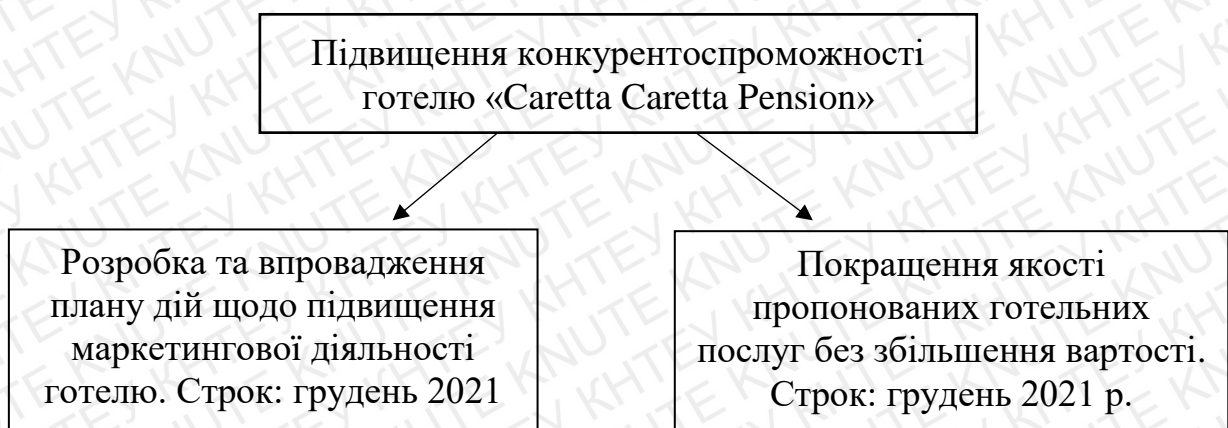


Рис. 3.2. Дерево цілей готелю «Caretta Caretta Pension»

Пропоновані на рис. 3.2 напрямки розвитку об'єкта дослідження відносяться до стратегії розвитку товару. Реалізація стратегії існуючого товару на існуючому ринку не вимагає великих матеріальних вкладень та великого

проміжку часу. Удосконалення за даним напрямком можливо реалізувати протягом 1 року (до грудня 2021 р.), тому можна вважати стратегію короткостроковою.

Великий вплив на сучасну індустрію гостинності має Інтернет-мережа. Важко уявити сучасне існування готельного бізнесу без можливості онлайн-бронювання та пошуку необхідної інформації на туристичних форумах. Саме тому найважливішою частиною маркетингової діяльності об'єкта дослідження є Інтернет-маркетинг. Споживачі мають можливість легко та без допомоги посередників вибрати готель та категорію номерів відповідно до індивідуальних потреб і можливостей. Саме удосконалення Інтернет-маркетингу готелю «Caretta Caretta Pension» (рис. 3.3) є одним з найкращих методів для розвитку підприємства та збільшення кількості споживачів готельних послуг.

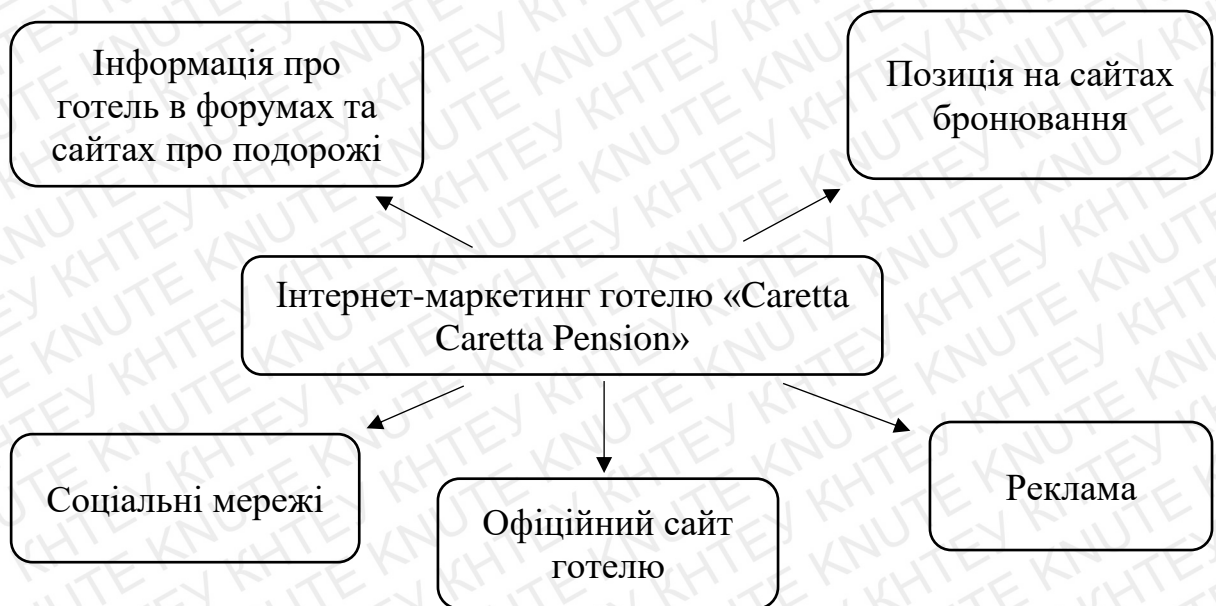


Рис. 3.3. Елементи Інтернет-маркетингу готелю «Caretta Caretta Pension»

Особливої уваги потребує розвиток соціальних мереж готелю «Caretta Caretta Pension». У зв'язку з щорічним підвищенням впливу Інтернет-маркетингу на готельний бізнес, надважливим є правильне управління та достатня активність в соціальних мережах для просування продуктів

підприємства та підтримки уваги постійних гостей. Споживачі мають можливість ознайомитися з актуальними готельними послугами, візуально відчутти атмосферу та концепцію закладу, поринути у щоденне життя готелю.

Об'єкт дослідження має сторінки в соціальних мережах Instagram та Facebook, але управління ними є неефективним.

Удосконалення управління соціальними мережами готелю «Caretta Caretta Pension», як частина інтернет-маркетингу, передбачає:

- публікація якісних фото та відео в єдиній кольоровій гаммі;
- регулярне доповнення сторінки цікавою інформацією про готель, існуючі послуги, визначні місця, а також розваги відповідно до пори року;
- розроблення цікавого контенту сторінки;
- передача публікаціями існуючої унікальної концепції готелю: поєднання краси природи та комфортного відпочинку;
- ефективне поширення інформації споживачам щодо введення нових послуг, а також покращення існуючих;
- акцентування уваги гостей на конкурентні переваги;
- поширення в соціальних мережах життя готелю, його команди та гостей.

Розвиток за даним напрямком має вагомні переваги:

- не вимагає додаткових витрат для реалізації;
- не має ризиків для підприємства;
- раціональне управління сторінками в соціальних мережах підвищує кількість потенційних споживачів готельних послуг;
- за умов правильного оформлення сторінки у соціальній мережі потенційні споживачі можуть самостійно знайти всю необхідну інформацію про послуги готелю;
- ефективний спосіб поширення інформації про нові готельні послуги;
- підтримка спілкування з постійними споживачами.

Розглянемо стратегію розвитку продуктового портфелю послуг готелю «Caretta Caretta Pension» як розвиток ринку. Першим напрямком розвитку є розроблення та впровадження дитячого меню в ресторані готелю. Основні характеристики реалізації дитячого меню в ресторані готелю «Caretta Caretta Pension» наведені на рис. 3.4.

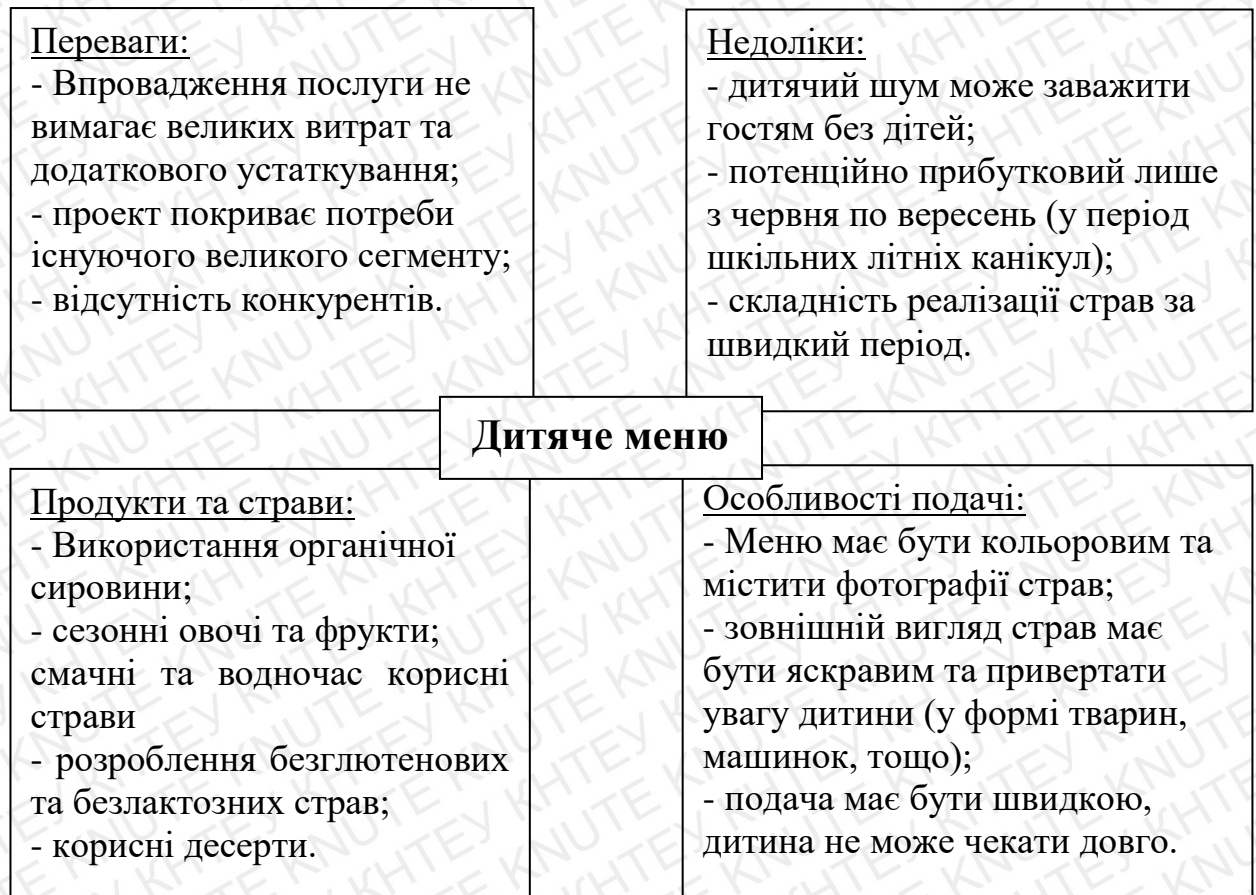


Рис. 3.4. Характеристики дитячого меню для готелю «Caretta Caretta Pension»

Розглянемо наведені якості детальніше. Існуючий сегмент, а саме діти є важкими в обслуговуванні споживачами. Головною вимогою батьків є безпечність та корисність сировини, а дітей – отримати смачну страву. Тому метою впровадження дитячого меню є реалізація страв відповідно до дитячих смаків з використанням органічних продуктів: переважно сезонних овочів та фруктів. Під час подачі страви важливо зацікавити дитину цікавою подачею замовлення: оформлення елементів страви у формі тварин або казкових героїв.

Актуальною проблемою дитячого харчування в подорожах є алергія на певні продукти або їх складові. Серед дітей найпоширенішою є алергія на лактозу та клейковину. Саме тому при розробленні дитячого харчування в ресторані важливим є введення в меню відповідних страв.

Попит на вказану послугу прогнозується з сезонним коливанням, оскільки основна кількість дітей перебуває в Чирали лише три місяці під час літніх канікул, а саме з 1 червня по 31 серпня. Тим не менш, впровадження дитячого меню до портфелю послуг готелю «Caretta Caretta Pension» збільшить річний дохід готелю на 5%.

Другим напрямком розвитку за стратегією розвитку ринку є створення нових та покращення існуючих послуг для розміщення організованих груп. Готель щороку отримує від 5 до 10 запитів розміщення групових споживачів для проведення семінарів, таборів, але після обговорення умов проживання готель «Caretta Caretta Pension» у 90% запитів отримує відмову.

Об'єкту дослідження необхідно створити максимально комфортні умови для перебування даного сегменту. Перш за все – збільшення вільної території готелю, побудова залу для лекцій і практичних занять, закупівля необхідної техніки (кондиціонер, проектор) та удосконалення вегетаріанського меню в ресторані готелю. Прорахуємо вартість витрат впровадження нових послуг для організації розміщення групових споживачів у таблиці 3.3.

Найбільшою витратою на впровадження нових послуг для групових споживачів є придбання земельної ділянки для побудови залу та займає 89% від усіх витрат для реалізації проекту. Дана витрата є великою відносно доходів готелю «Caretta Caretta Pension», але пропонується інвестиція є необхідною не тільки для реалізації пропонованого проекту. Дослідження діяльності об'єкта дослідження показало, що існуюча територія не є достатньою для комфортного перебування гостей готелю, тому більша частина нової ділянки планується для створення зони дозвілля посеред саду: зона пасивного відпочинку з м'якими садовими меблями, зона активного

відпочинку (настільний теніс, бадмінтон, поле для волейболу) та дитячий майданчик.

Таблиця 3.3

**Витрати на впровадження нових послуг для групових споживачів
готелю «Caretta Caretta Pension»**

Найменування	Вартість, тис. грн	Питома вага, %
Земельна ділянка	1 857,0	89,0
Будова приміщення	201,9	9,7
Кондиціонер	17,0	0,8
Спорядження	10,2	0,5
Всього	2 086,1	100

**складено автором*

Побудова залу розміром 65 кв. м. займає 9% від вартості реалізації проекту. У вільний від групових споживачів час зал для йоги можна перетворити в майстерню творчості, де дорослі та діти зможуть разом проводити вільний час за малюванням чи навчитися робити саморобки.

Групові туристи є перспективним та потенційно прибутковим сегментом для готелю «Caretta Caretta Pension», оскільки:

- даний сегмент користується усіма пропонованими послугами готелю: проживанням, харчуванням, трансферами тощо;
- значне збільшення кількості споживачів у низький сезон (з квітня по травень та з жовтня по листопад);
- задоволення потреб групових споживачів є простішим, ніж індивідуальних гостей.

Можемо зробити висновок, що витрати на впровадження нових послуг для розміщення групових споживачів є високими, але за умов вкладення необхідних інвестицій прогнозується збільшення реалізації всіх послуг готелю на 50%. Окрім того, готель покращує якість послуг для існуючих сегментів та позбавляється однієї з своїх слабких сторін.

Найскладнішим методом покращення продуктового портфелю послуг

готелю «Caretta Caretta Pension» є стратегія диверсифікації. Першим напрямком розвитку за даною стратегією є самостійне вирощування органічних овочів як сировину для страв та напоїв у ресторані об'єкта дослідження.

Ця ідея є актуальною, оскільки органічність та користь продуктів набуває все більшої цінності серед споживачів. Наразі на сніданках споживачам пропонуються органічні сезонні фрукти з власного саду, соки, варення, мармелади, а також оливкова олія та фруктові соуси. Постійні споживачі послуг цінують готель за екологічність, саме тому ресторан готелю «Caretta Caretta Pension» має перспективу стати першим органічним рестораном в Чиралі. Основні переваги та недоліки удосконалення за вказаним напрямком представлені на рис. 3.5.

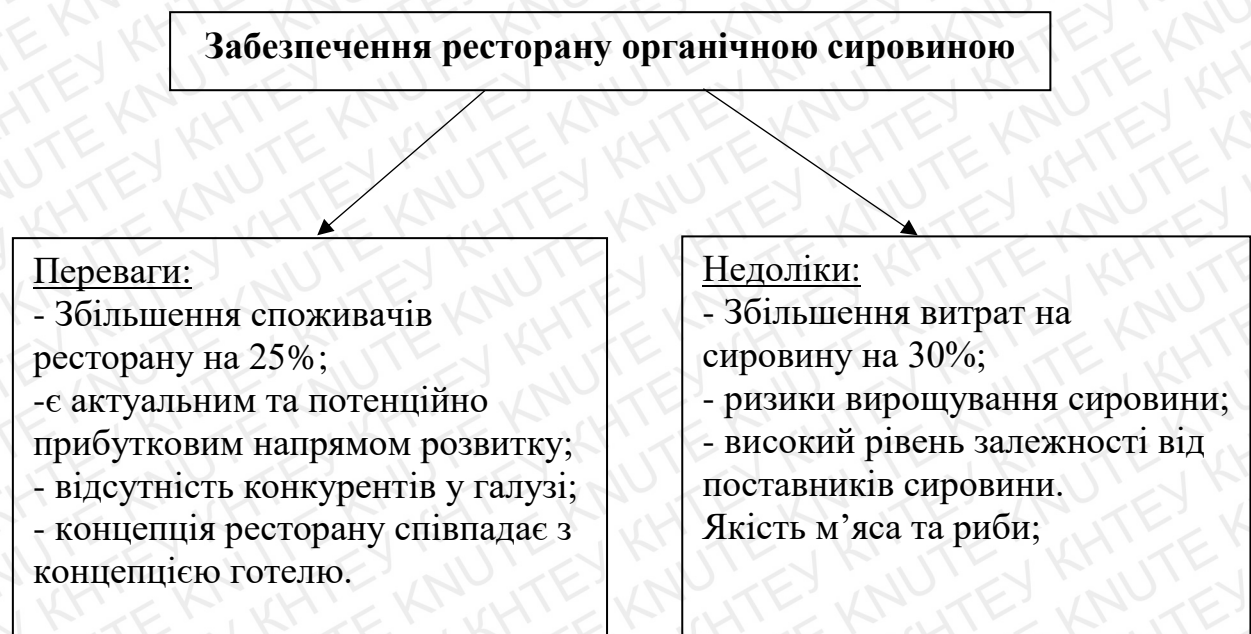


Рис. 3.5. Основні переваги та недоліки горизонтальної диверсифікації ресторану готелю «Caretta Caretta Pension»

Метою даного впровадження є повне використання виключно органічної сировини для приготування усіх страв в меню закладу. Об'єкт дослідження вже вирощує більшість фруктів та має власних курей. Як

результат готель вже має органічні фрукти, яйця та курятину.

Основну частку сировини для реалізації проекту є овочі. Для вирощування овочів як майбутньої сировини страв необхідна окрема земельна ділянка. Дослідження місцевості показало, що придбати ділянку краще у сусідньому селищі, оскільки вартість земельної ділянки далі від моря коштує на 40% менше, аніж ділянка аналогічного розміру поблизу об'єкта дослідження. Для постачання м'яса та риби планується співпраця з місцевими фермерами. Найбільш важливим є свіжість та безпечність сировини, а тому об'єкт дослідження має працювати тільки з перевіреними поставниками.

Пропонована стратегія розвитку є горизонтальною диверсифікацією, тобто не несе прямого прибутку, але сприяє збільшенню зацікавленості існуючих споживачів. За умов реалізації даного впровадження прогнозується збільшення доходів готелю на 15%, а також зменшення собівартості послуг на 10%.

Другим напрямком розвитку за стратегією диверсифікації готелю «Caretta Caretta Pension» є прокат велосипедів. Готель вже має 40 велосипедів для безкоштовного використання своїми гостями. Велика кількість велосипедів є своєрідною особливістю та одною з переваг над конкурентами. Недоліком існуючої послуги є велика частина витрат, яка не є оборотною. Саме тому метою даного впровадження є максимальне скорочення витрат на підтримку безкоштовних велосипедів як частини продуктового портфелю послуг готелю «Caretta Caretta Pension» та збільшення додаткового доходу підприємства за допомогою відкриття пункту оренди велосипедів для споживачів послуг інших готелів.

Пункт оренди велосипедів краще відкрити під окремим ім'ям. Назва повинна бути простою для запам'ятовування та вказувати на екологічність пропонованого транспорту. Найкращою назвою для пункту оренди велосипедів в Чиралі є «EcoRide», оскільки є короткою, простою для сприйняття будь-якою мовою та обумовлює головну мету підприємства.

Готель вже має більшість умов для впровадження даного нововведення:

критий велосипедний парк, 40 велосипедів та необхідний персонал. Велосипедний парк знаходиться біля входу в готель, що є однозначною перевагою, адже для реалізації впровадження витрати на оренду ділянки чи побудови нової будівлі не є необхідними. Єдиними витратами на дане впровадження є купівля 30 велосипедів та додаткові аксесуари (замки, каски та світловідбиваючі жилети). Усього на даний проект об'єкт дослідження має витрати 250 тис. грн.

Об'єкт дослідження місцевості показав, що у Чирали вже існує два пункти оренди велосипедів, але найближчий знаходиться на відстані 1,5 км. Середня вартість оренди велосипеда на добу в Чирали коштує 115 грн. Планована добова вартість оренди велосипеда в «EcoRide» - 100 грн, що є на 15% менше за середню ринкову вартість. Планованим мінімальним доходом в перший рік існування прокату є 150 тис. грн та динамічне зростання прибутку щорічно. За умов досягнення стратегічної мети проекту планується розширення асортименту велосипедів та збільшення території «EcoRide».

Отже, можемо зробити висновок, що за перший рік існування пункту прокату велосипедів «EcoRide» як частини об'єкта дослідження планується покриття більшої частини витрат на реалізацію даного проекту при песимістичному прогнозі та окупність всіх витрат за позитивного прогнозу.

3.2. Прогнозування результативності реалізації запропонованих напрямів

Реалізація запропонованих напрямків удосконалення продуктового портфелю послуг готелю «Caretta Caretta Pension» сприяє формуванню індивідуальної стратегії розвитку та відповідного бюджету, а також обґрунтування потенційного економічного ефекту від їх реалізації.

Визначивши можливі напрямки удосконалення продуктового портфелю послуг готелю «Caretta Caretta Pension», результати дослідження було сформовано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Заходи вдосконалення продуктового портфелю готелю «Caretta Caretta Pension» та можливі ефекти від їх реалізації

Напрямок удосконалення	Зміст напрямку	Очікувані результати від впровадження
Підвищення маркетингової діяльності готелю	Передбачає оновлення сайту, покращення діяльності в соціальних мережах готелю, орієнтація на екологічність готелю	Очікується зростання потенційних споживачів готельних послуг за допомогою ефективної маркетингової діяльності
Покращення якості пропонованих готельних послуг	Покращення якості послуг без збільшення їх собівартості, робота над слабкими сторонами продуктового портфелю послуг	Зростання продуктивності персоналу, посилення конкурентоспроможності, збільшення сильних сторін підприємства
Впровадження дитячого меню	Створення окремого меню для дитячого харчування відповідно до актуальних потреб споживачів	Зростання доходів готелю, задоволення потреб існуючого сегменту
Впровадження послуг для розміщення групових споживачів	Збільшення території готелю, побудова залу для лекцій і практичних занять, закупівля необхідної техніки та удосконалення вегетаріанського меню	Зростання доходів готелю за рахунок впровадження нових та удосконалення існуючих послуг для нового сегменту
Впровадження органічної сировини для страв ресторану	Повне забезпечення ресторану органічною сировиною власного виробництва та співпраця з органічними фермами	Збільшення зацікавленості існуючих споживачів, створення нової концепції ресторану на ринку, зростання доходів ресторану
Відкриття прокату велосипедів	Збільшення кількості велосипедів для оренди, розвиток підприємства в новому напрямку. Позиціонування велосипеда як еко-транспорту	Зменшення витрат на підтримку велосипедів, отримання додаткового доходу від оренди велосипедів

**складено автором*

Усі зазначені у табл. 3.4 заходи вдосконалення готелю «Caretta Caretta Pension» є різними за змістом, але мають спільну мету – забезпечення збільшення виручки від впровадження нових послуг в продуктивний портфель,

підвищення конкурентоспроможності, а також посилення екологічної концепції об'єкта дослідження.

Визначення впливу окремих заходів на доходи готелю є досить складним, оскільки оцінка впливу маркетингової діяльності чи якості готельних послуг є відносно умовними значеннями. Для характеристики економічного впливу запропонованих напрямів на діяльність об'єкта дослідження були визначені окремі якості зростання доходів та витрат кожного напрямку розвитку. Результати занесені до таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Орієнтири зростання доходів та витрат готелю у результаті реалізації програми заходів з удосконалення продуктового портфелю послуг

Назва заходу	Зростання доходів	Зростання витрат
Підвищення маркетингової діяльності готелю	+5% до доходів готелю за рахунок збільшення споживачів послуг	+25,7 тис. грн. (додаткові витрати на онлвлення сайту та роботи фотографа)
Покращення якості пропорованих готельних послуг без збільшення собівартості	+7% до доходів готелю за рахунок можливості збільшення продуктивності роботи персоналу	+12,3 тис. грн. (додаткові витрати на професійне навчання персоналу готелю)
Впровадження дитячого меню	+5% до доходів готелю за рахунок введення нових послуг для існуючого сегменту	+5,3 тис. грн. (додаткові витрати на професійне навчання персоналу ресторану)
Впровадження послуг для розміщення групових споживачів	+20% до доходів готелю за рахунок розширення потенційних сегментів споживачів послуг	+2086,1 тис грн. (додаткові витрати на придбання земельної ділянки, необхідного спорядження та будівлі зали для занять йоги)
Впровадження органічної сировини для страв ресторану	+15% до доходів готелю за рахунок збільшення споживачів ресторану та -10% від собівартості послуг ресторану	+69,7 тис. грн. (додаткові витрати на придбання земельної ділянки)
Відкриття прокату велосипедів	+5% до доходів готелю за рахунок нової послуги на новому ринку	+250,0 тис. грн (додаткові витрати на закупівлю 30 велосипедів)
Разом	+57% до доходів готелю та -10% постійних витрат ресторану	+2449,1 тис. грн

*складено автором

Впровадження вказаних заходів розвитку та удосконалення продуктового портфелю послуг дає можливість отримати збільшення доходів об'єкта дослідження до 57%. За умови впровадження органічних продуктів для ресторану готелю можливим є скорочення собівартості сировини до 10%. Загальна сума вкладень на реалізацію визначених заходів складає 2449,1 тис. грн. Вказаний бюджет розглядається як інвестиції в розвиток готелю, які необхідно здійснити задля покращення економічних показників підприємства. При одночасному впровадженні всіх заходів перший рік підприємство майже не отримує чистого доходу. Вказані інвестиції не приведуть до банкрутства підприємства, якщо сума всіх витрат окупиться протягом першого року. Прогнозування результативності реалізації запропонованих напрямів для готелю «Caretta Caretta Pension» з урахуванням економічного впливу вкладень передбачає зміну прогнозних показників діяльності готелю. Прогноз основних економічних показників об'єкта дослідження з урахуванням усіх наведених заходів програми з удосконалення продуктового портфелю послуг наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозування основних показників звіту про фінансові результати готелю «Caretta Caretta Pension» на 2020-2021 рр., тис. грн.

Найменування показника	Факт	Очікуваний прогноз 2020	Прогноз 2021		Прогноз 2022	
	2019		Без урахування заходів	з урахуванням заходів	Без урахування заходів	з урахуванням заходів
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2436,7	2680,3	2948,5	5080,8	3301,5	5594,7
Інші доходи	26,6	27,8	29,1	44,3	45,8	46,1
Разом доходи	2463,3	2708,1	2977,6	5125,1	3347,3	5640,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1685,3	1821,2	2003,3	2347,3	2235,2	2748,4

Продовження таблиці 3.6

Інші витрати	20,4	21,4	22,5	23,4	23,6	27,6
Разом витрати	1705,7	1842,6	2025,8	2370,7	2258,8	2776,0
Додаткові витрати на впровадження заходів	-	-	-	2499,1	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	757,6	865,5	951,8	255,3	1088,5	2864,8
Податок на прибуток	136,4	155,8	171,3	46,0	195,9	515,7
Чистий прибуток (збиток)	621,2	709,7	780,5	209,3	892,6	2349,1

*складено автором

За результатами таблиці 3.6 можемо зробити висновок, що перший рік з урахуванням заходів буде неприбутковим для підприємства, оскільки сума додаткових заходів на удосконалення продуктового портфелю послуг готелю «Caretta Caretta Pension» є високими. Не зважаючи на великі затрати, вкладення окупаються протягом одного року.

Узагальнивши дані таблиці 3.6, результати аналізу представлені графічно на рис. 3.6. З результатів таблиці 3.6 та рис. 3.6, у 2021 р. значення потенційного прогнозу фінансового результату складає 209,3 тис. грн., що менше на 571,2 тис. грн порівняно зі значенням прогнозу аналогічного року без урахування заходів. Але робити висновки щодо прибутковості нововведень лише за економічними прогнозами на 2021 р. не варто.

За умови впровадження зазначених заходів з покращення продуктового портфелю послуг у 2022 р. чистий прибуток готелю значно зросте та становитиме 2349,1 тис. грн. Значення показника фінансового результату за 2022 р. складатиме 1456,5 тис. грн. Це значення і є економічним ефектом від реалізації удосконалення продуктового портфелю послуг. При цьому варто відмітити, що приріст обсягу доходів готелю у 2022 р. становитиме +2293,2

тис. грн.

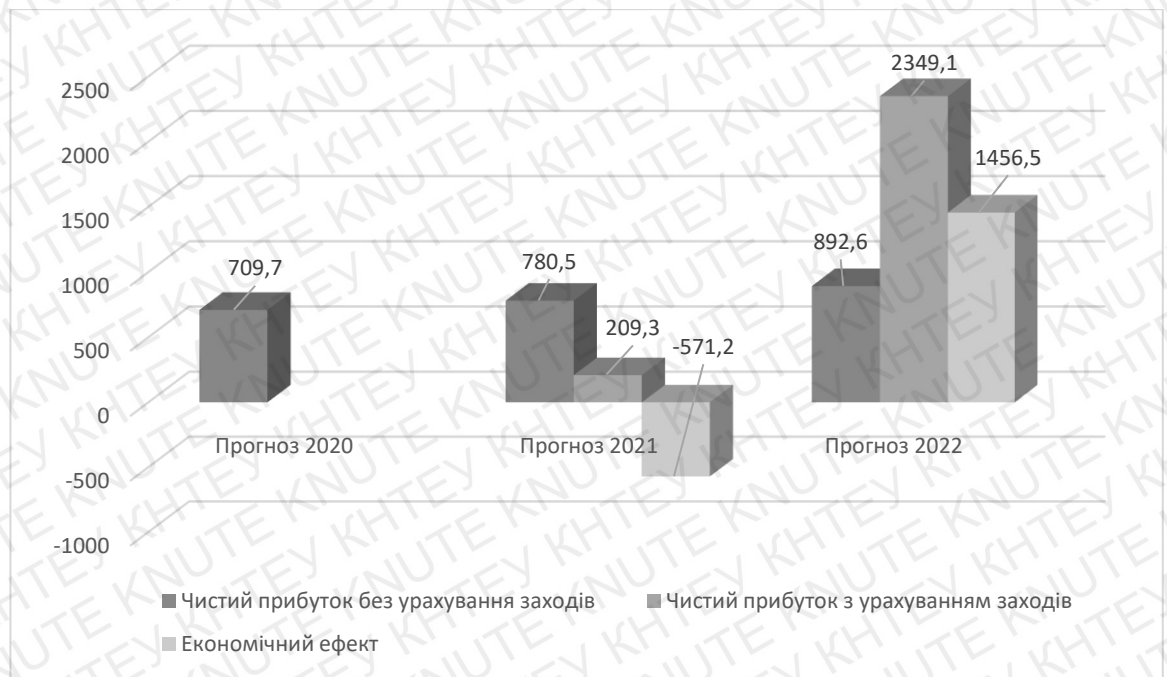


Рис. 3.6. Значення економічного ефекту від удосконалення продуктового портфелю послуг готелю «Caretta Caretta Pension»

Отже, розглянуті напрямки дослідження є потенційно прибутковими для об'єкта дослідження. Реалізація заходів з впровадження напрямків удосконалення продуктового портфелю послуг готелю «Caretta Caretta Pension» дає змогу отримати в 2022 р. економічну вигоду в розмірі 1456 тис. грн. Отримання економічного прибутку у вказаному розмірі є можливим тільки за рахунок очікуваного росту доходів готелю та зниження витрат.

ВИСНОВКИ

Таким чином, проведене дослідження управління продуктивним портфелем послуг готелю «Caretta Caretta Pension» дає можливість сформулювати наступні висновки.

Аналітичний огляд літератури довів актуальність теми дослідження, а також вказав на недостатній рівень розкриття питання для сфери готельного бізнесу. Продуктивний портфель послуг суб'єкта готельного бізнесу можна визначити як послуги, які є пропонованими готельним підприємством з метою отримання прибутку та приваблення потенційних споживачів.

Дослідження питання управління продуктивним портфелем послуг суб'єкта готельного бізнесу допомагає підприємству виявити нові напрями розвитку, визначити ризики та дає змогу дослідити позицію існуючих послуг на місцевому ринку. Раціональне управління продуктивним портфелем послуг є основою успішної діяльності та конкурентоспроможності суб'єкта готельного бізнесу.

Аналіз діяльності готелю «Caretta Caretta Pension» показав, що підприємство має свою унікальну концепцію та завоювало підтримку споживачів місцевого ринку готельних послуг. Основними споживачами послуг об'єкта дослідження є іноземні туристи, а саме: сімейні пари, сім'ї з маленькими дітьми та індивідуальні туристи.

Для удосконалення продуктивного портфелю послуг готелю «Caretta Caretta Pension» були визначена позиція підприємства на місцевому ринку готельних послуг, а також існуючі недоліки. Дослідження макросередовища за допомогою аналізу потенційних конкурентів, моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, а також PEST-аналізу допомогло виявити високу залежність діяльності готелю від зовнішніх факторів, а також що високий рівень конкуренції на існуючому ринку готельних послуг.

Аналіз мікросередовища готелю «Caretta Caretta Pension» за допомогою SWOT-аналізу дозволив виявити наявні сильні та слабкі сторони, а також

можливі напрями розвитку та існуючі загрози діяльності підприємства. Результати дослідження стану наявних послуг в продуктовому портфелі підприємства за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи та моделі GE/McKinsey показали, що існуючі готельні послуги є прибутковими для об'єкта дослідження, але вимагають постійного контролю для підтримки сталої позиції конкурентоспроможності.

Визначення методів покращення управління продуктивним портфелем послуг було сформовано за допомогою матриці Ансоффа та були сформовані заходи за трьома стратегіями розвитку. Усі зазначені заходи мають спільну особливість відповідно до місії готелю – підтримка екологічної концепції готелю.

Впровадження запропонованих заходів щодо поліпшення продуктового портфелю послуг готелю «Caretta Caretta Pension» є потенційно прибутковим та дає можливість збільшення доходу об'єкта дослідження на 57%, а також зменшення постійних витрат готелю на 10%. Загальний бюджет на впровадження запропонованих послуг в продуктивний портфель складає 2499,1 тис. грн. Оскільки вказані витрати є великими відносно доходів підприємства, у 2021 р. показники доходу готелю зростуть, але враховуючи велику суму вкладень, чистий прибуток з урахуванням нововведень буде набагато менше за прогнозовані показники без урахування заходів.

Основний фінансово-економічний ефект від впровадження заходів удосконалення продуктового портфелю послуг готелю «Caretta Caretta Pension» можна побачити у прогнозованих показниках діяльності готелю за 2022 р. Доходи об'єкта дослідження зростуть та показник чистого прибутку дорівнюватиме 2349,1 тис. грн, що є на 1456,5 тис. грн (+163%) більше, за аналогічний показник без урахування заходів.

Отже, пропоновані заходи є потенційно прибутковими та є рекомендованими для впровадження до продуктового портфелю послуг готелю «Caretta Caretta Pension».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арасланова Н. А. Управление продуктовым портфелем компании – формирование новых единиц товара / А. Н. Арсланова // Наука и современность, 2012 – С.15-19
2. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування / Т. І. Батракова // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – 2015. №2
3. Бойко М. Г. Методологічні підходи до формування стратегії розвитку підприємств / М. Г.Бойко // Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія // за ред. А. А. Мазаракі .– К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 2010.
4. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія . – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015
5. Бутова Т. Г. Управление маркетингом / Бутова Т. Г., Казаков А. А., Жираткова А. Н., 2015 – 265 с.
6. Ведмідь Н. І. Санаторно-курортний комплекс : сервісне управління : монографія / Н. І. Ведмідь. – К.: Київ. нац. торг.-екон. Ун-т, 2013.
7. Верба В.А. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства / В.А. Верба, В.В. Ліщинська // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 262–268.
8. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач – К : Алерта, 2012. – 272 с.
9. Дмитрієв І. А. Сутність та зміст поняття бізнес-портфель підприємства // І. А. Дмитрієв, І. А. Касатонова // Економіка транспортного комплексу, №16 // Харківський національний автомобільно-дорожній університет, 2010 – С. 62-72
10. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку [Монографія] Л. Д. Завідна // Київський національний торговельно-економічний університет, 2017. – С. 101-112.
11. Касатонова І. А. Уточнення сутності послуги у ринковій економіці / І. А. Касатонова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва //

Харківський національний автомобільно-дорожній університет, 2019 – С. 60-67

12. Клепикова Ю. А. Сущность управления жизненным циклом продукта / Ю. А. Клепикова // Маркетинг. Актуальные вопросы экономических наук – 2009. – С. 123-126

13. Козик В. В. Модифікація матриці Бостонської консультаційної групи в стратегічному управлінні підприємством / В. В. Козик Х. Я. Соловій // Технологический аудит и резервы производства - №1/3(27), 2016 – С.96-102

14. Корпан О. С. Особливості сегментації ринку туристичних послуг як складової маркетингових досліджень / О. С. Корпан // Вісник Хмельницького національного університету 2015, № 3, Т. 3. – С. 100-105

15. Лапицкая Л.В., Лапицкий А.В. Совершенствование диагностики продуктового портфеля в системе стратегического менеджмента // Менеджмент и бизнесадминистрирование. – 2012. – №4. – С. 28–46

16. Мазаракі А. А. Інновінг в туризмі [Монографія] / А. А. Мазаракі, С. В. Мельниченко, Г. І. Михайліченко, Т. І. Ткаченко та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі – Київ : Київ. нац. торгю-екон. ун-т, 2016 – 532 с.

17. Мельниченко С. В. Маркетингова політика в готельному бізнесі [Монографія] / С. В. Мельниченко, А. В. Магалецький. – Київ : КНТЕУ, 2011. – 334 с.

18. Мельниченко С. В. Управління бізнес-процесами в туризмі [Монографія] / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова – К : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015 – 264 с.

19. Полтавська О.В. Управління якістю готельних послуг як стратегічний чинник розвитку туризму / О.В. Полтавська, М.В. Босовська // Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : [колективна монографія] / За ред. А.А. Мазаракі. – Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2010. – С. 293 – 335.

20. Пуговкина А. С. Анализ и стратегия управления продуктовым портфелем / Пуговкина А. С. // Инновационная наука. – №1, 2020. – С. 54-56

21. Пучкина Т. Н. Формирование портфеля продукции предприятия / Т. Н.

- Пучкина // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд, 2011 – С. 105-108
22. Ткаченко Т. І. 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.-екоп. ун-т, 2010. – 596 с.
23. Хуторской П.А. Методические аспекты управления продуктовым портфелем производственного предприятия / П. А. Хуторской, В. А. Степура // Східна Європа: економіка, бізнес та управління – 2017. - Випуск 6 (11). – С. 189-194
24. Cooper R. G. New Product Development: Results of an Industry Practices Study [Електронний ресурс] / R. G. Cooper, S. J. Edgett, E. J. Kleinschmidt // R&D Management (Industrial Research Institute, Inc.– 2001.– Volume 31, number 4.– Режим доступу до джерела: http://www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_13.pdf
25. Jean-Jacques Lambin Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing 3rd ed / Jean-Jacques Lambin, Isabelle Schuiling, 2012 Edition – p. 624
26. Kotler & Keller – Marketing Management, 15th Global Ed. (2016)
27. Michael E. Porter Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / Michael E. Porter, 2008 – p. 432
28. Robert Nieschlag Marketing / Robert Nieschlag, Ervin Dichtl, Hans Horschgen / Dunker & Humblot, 2002 – p. 1349
29. Strategic Management of Multinational Companies Case of Hilton / Ahsan, Lubna and Qazi, Burhan and Syed, Shahabuddin // Hamdard University, Karachi, Pakistan, 2014
30. Structuring a new product development process portfolio using decoupling thinking / Fredrik Tiedemann, Eva Johansson & Jonathan Gosling // Production planning and control, 2020 – p.38-59
31. The Peter F. Drucker Reader: Selected Articles from the Father of Modern Management Thinking / Peter F. Drucker, Harvard Business Review Press, 2016 – p. 192

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

NORECA – НОВІ ФОРМАТИ

**Збірник наукових статей здобувачів другого
(магістерського) рівня вищої освіти
заочної форми навчання за спеціальностями
073 « Менеджмент»
(спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»),
241 «Готельно-ресторанна справа»
(спеціалізації «Готельний девелопмент»,
«Міжнародний готельний бізнес»)**

Частина 1

Київ 2020

МАЛА Д. Система інтернет-маркетингу міжнародних готельних мереж для сегмента ділового туризму	94
НОВОПОЛЬЦЕВ В. Цінові інструменти дистрибуції послуг міжнародної мережі	100
ОСИПЕНКО С. Формування каналів збуту міжнародної готельної мережі	105
РЕПКІНА А. Міжнародна дистрибуція послуг готельних мереж	111
САВЧЕНКО А. Формування корпоративної системи бронювання послуг міжнародних готельних мереж	118
ЦЕШКОВСЬКА Д. Технології бронювання послуг на міжнародних онлайн-платформах	122
БАТАЛОВА К. Стейкхолдер-менеджмент готельно-ресторанного комплексу	126
БОНДАР Т. Економічна стратегія суб'єкта ресторанного бізнесу	133
БУКА С. Цифровий маркетинг готелю	137
ВАРДАЄВ Г. Особливості формування онлайн репутації ресторанів	143
ВІТКУС А. Формування та реалізація hr-політики суб'єкта готельного бізнесу	151
ГОГОЛЬ К. Методичні основи формування стратегії розвитку ресторану	158
ГУМЕНЮК О. Стратегія диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу	163
ДЖЕСУР К. Управління продуктовим портфелем послуг суб'єкта готельного бізнесу	168
КАРПОВА О. Управління професійною компетентністю персоналу	173
КОВАЛЕНКО Н. Маркетингова стратегія суб'єкта готельного бізнесу	178
КОНОВАЛЕНКО Т. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельного бізнесу	184

Список використаних джерел

1. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2018. – 376 с.
2. Громовик Б.П. Управление товарным ассортиментом предприятия с помощью ABC и XYZ-анализа / Б.П. Громовик // Ежемесячный журнал «Экономика и менеджмент» – 2013. – № 6 (377). – С. 25-30.
3. Діденко Є.О. Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними / Є.О. Діденко, О.А. Дідук // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. / Н.-д. екон. ін-т. – Київ, 2015. – № 12 (175). – С. 107-111.
4. Завальнюк В.В. Розробка методики проектування маркетингової підсистеми в системі стратегічного управління інноваціями / Причорноморські економічні студії: наук. журн. – Одеса. – 2016. – № 7. – С. 112-116.
5. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Мн.: Новое знание, 2014. – 308 с.
6. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
7. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 384 с.
8. Мунін Г.Б., Зінов'єв Г.О., Самарцев Є.В., Гаца О.О., Максимець К.П., Роглев Х.Й. Управління сучасним готельним комплексом: Навч.посіб./За редакцією члена-кор. НАН України, д.е.н, професора Дорогунцова С.І. – К.: Ліра-К, 2016. – 520 с.
9. Сахненко А.С. Збалансованість асортиментного портфелю підприємств харчової промисловості в контексті забезпечення продовольчої безпеки : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Сахненко Анастасія Сергіївна ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т харч. технологій. – Київ, 2016. – 21 с.
10. Michael E. Porter, Competitive Advantage – New York: Free Press, 1985.
11. Professor Sir Cary L. Cooper, Wiley Encyclopedia of Management – John Wiley & Sons, 2014.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
РАСУЛОВОЇ А. М.

УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

ДЖЕСУР К., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

У статті розглянуто методи управління продуктивним портфелем послуг суб'єктами готельного бізнесу. Визначено методи аналізу та реалізації продуктового портфелю послуг суб'єктів готельного бізнесу. Розкрито важливість аналізу, контролю та управління продуктивним портфелем підприємствами готельного бізнесу.

Ключові слова: продуктивний портфель, бізнес-портфель, маркетинг, аналіз, стратегічний маркетинг.

The article contains information about product range of services management of hotel enterprises. Identifies product portfolio analysis and implementation methods of hospitality industry entities. Reveals the importance of product portfolio analysis, control and management for hotel industry entities.

Keywords: product portfolio, business portfolio, marketing analysis, strategic marketing.

Актуальність дослідження. Сучасний світовий ринок готельних послуг є дуже насиченим і перебуває в умовах суворої конкуренції. Підприємствам важливо слідкувати за поведінкою споживачів, реагувати на зміну їх потреб та вподобань для того, щоб не втратити своїх гостей та зацікавити потенційних споживачів. Для підтримки конкурентоспроможності підприємства та вчасного реагування на актуальні потреби ринку важливим є формування оптимального асортименту послуг з точки зору його раціональності та продуктивності. Саме розроблення власного продуктового портфелю: покращення вже існуючих та розробка нових послуг.

Управління продуктивним портфелем є частиною стратегічного управління. Проблемам стратегічного управління, в тому числі продуктивним портфелем присвячені праці Ф. Котлера, Р. Портера, П. Друкера та вітчизняних вчених: І. Дмитрієва, А. Длігача, І. Касатонової та інших.

Мета статті – розроблення теоретичних та методологічних засад, науково-методичних рекомендацій з розроблення та реалізації продуктового портфелю послуг суб'єктів готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – сучасні процеси розроблення та реалізації продуктового портфелю послуг готелю, як частину стратегічного маркетингу підприємства.

Бізнес-портфель послуг у сфері гостинності можна визначити як всі послуги, пропоновані готельним підприємством з метою отримання прибутку або приваблення потенційних споживачів. Аналіз асортименту готельних послуг відображає можливі тенденції розвитку, досліджує можливі ризики, визначає доцільність та прибутковість продуктів на підприємстві.

Готельний продукт також можна описати як взаємодію споживача з персоналом суб'єкта гостинності. Від початку до завершення послуги споживач усвідомлює співробітників готелю як невід'ємну її частину. Тому важливу роль в обслуговуванні грає людський фактор, а саме персонал готелю. Сервіс є фактором, який відрізняє продуктивний портфель готелю від будь-якого іншого. Ефективна діяльність працівників є визначальною умовою в успіху бізнес-портфелю та готельному бізнесі у цілому. Якість обслуговування є ключовим фактором конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. Керівництво має мотивувати своїх працівників, покращувати їх навички та знання, забезпечити сприятливі робочі умови. Кожен працівник повинен почувати себе частиною команди та знати свої стратегічні завдання.

Управління продуктивним портфелем є одним із найважливіших елементів усієї бізнес-стратегії, оскільки допомагає компанії досягти своїх загальних цілей бізнесу та відповідно планувати асортимент послуг.

Основа раціонального продуктового портфелю послуг заснована на теорії життєвого циклу продукту. Портфель підприємства повинен бути максимально збалансованим та включати продукти, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу. Контроль послуг за життєвими етапами має багато переваг: зниження кількості небажаних ризиків, стабільне отримання прибутку та можливість розвитку нових послуг.

Існує чотири етапи життєвого циклу товарів:

- 1) стадія розробки та виведення товару на ринок;
- 2) стадія зростання (збільшення прибутку та розширення кола споживачів);
- 3) стадія зрілості (стабільний прибуток);
- 4) стадія спаду (втрата споживачем інтересу до товару).

Розглянемо кожний етап життєвого циклу та визначимо фактори, на які має звернути уваги суб'єкти готельного підприємства.

Перший етап життєвого циклу послуг закладів гостинності можна умовно розділити на дві частини: саме розробку послуги та її реалізацію. Кожний новий продукт починається з розробки ідеї. На першому етапі важливо пам'ятати два фактори: новий продукт має відповідати потребам і очікуванням споживачів; та бути потенційно прибутковим.

Дослідженням ідей для нових послуг суб'єктів готельного бізнесу, як і будь-яких інших підприємств, займається маркетинговий відділ. При розробці нових продуктів важливо брати до уваги «зовнішні» фактори, такі як: останні тенденції у сфері гостинності, аналіз бізнес-портфелів потенційних конкурентів та дослідження місцевого ринку. Ці чинники впливають на готельний бізнес у цілому, але потрібно не забувати, що центральним елементом у продуктовому портфелі є саме споживач. Одним із головних завдань продуктового портфелю є саме задоволення запитів своїх гостей. Дослідити потреби та бажання своїх споживачів суб'єкт гостинності може за допомогою анкетування в готелі, опитування в соціальних мережах або аналізу відгуків. Це допоможе збільшити кількість ідей для створення нового продукту та скоротити час на їх дослідження. Такі методи допоможуть підприємству зрозуміти що хочуть бачити потенційні гості у даному закладі та яких послуг не вистачає. Коли основна ідея нового продукту затверджена, починається підготовка до її реалізації. Підприємство має оцінити наявність усіх необхідних ресурсів, визначити план реалізації, а також рекламувати нову послугу.

Наступний крок – виведення послуги на ринок. Головна задача в цей період – ознайомити споживача з новим готельним продуктом, тому важливо вкласти ресурси саме в просування та рекламу. Впровадження нової послуги краще починати з тестування. Його результати покажуть реакцію споживачів, а також на цьому етапі найлегше виявити недоліки та дослідити шляхи покращення послуги. Етап тестування є важливим, оскільки на стадії планування ми можемо не оцінити деякі фактори. Оскільки впровадження нового продукту потребує великих ресурсів, а коло споживачів тільки починає розширюватися – прибуток є від'ємним або мінімальним. Коли готельна послуга успішно вийшла на ринок, починається другий етап життєвого циклу.

Етап зростання характеризується значним збільшенням попиту і, як результат, прибутку. На цій стадії клієнтська база стає сформованою і метою підприємства стає максимальне збільшення реалізації продукту. Споживачі вже знають про існування нової послуги, тому витрати на просування послуги спадають. Саме на цьому етапі з'являється конкуренція, що може стати перегородою у рості попиту, тому варто приділити увагу саме контролю якості.

Етап зрілості є найдовшим з чотирьох. Продукт досягає піку своєї популярності, після чого кількість нових споживачів починає спадати. Послуга продовжує користуватися попитом, але з часом об'єм продажів зменшується, оскільки більшість потенційних споживачів вже придбала продукт. Задача підприємства – зберегти стабільність реалізації та затримати падіння збуту. Варто акцентувати увагу споживача на сильних сторонах продукту, таким чином підтримуючи конкурентні переваги.

Спад є останнім етапом у життєвому циклу продукту. Стадія характеризується зменшенням ефективності послуги та зниженням прибутку. Такий стан зумовлюють різні фактори, наприклад: зміна смаку споживачів, наявність схожих удосконалених послуг, посилення конкуренції. Керівництво має оцінити можливі збитки при збереженні реалізації та прийняти рішення щодо продовження чи зупинення діяльності продукту. Як правило, підприємству вигідніше вивести продукт з асортименту, оскільки утримання слабкого продукту є стратегічно не вигідним для діяльності готелю.

Ми розглянули один із типів життєвого циклу товарів – класичний. Всього існує шість типів: бум (або класичний), сезонність, захоплення, тривале захоплення, ностальгія та провал. Тривалість та тип життєвого циклу залежить від багатьох факторів, таких як: насиченість ринку, новизна послуги, рівень конкуренції, насиченість ринку тощо.

Контроль продуктового портфелю за етапами життєвого циклу дає змогу підприємству контролювати власний грошовий потік, інвестувати прибутки в розширення асортименту послуг, а також дає можливість перекрити збитки іншого продукту, який знаходиться на початковій стадії чи на стадії спаду. Послуги, що приносять високі доходи готелю, повинні стати опорою для інвестицій в продукти з високими темпами зростання, для того щоб ті, в свою чергу, могли завоювати значну частку ринку [1].

Готельний бізнес розвивається з великою швидкістю у всьому світі. Основою конкурентоспроможності та одним із найважливіших стратегічних завдань кожного готельного підприємства є аналіз, розвиток та контроль власного бізнес-портфеля. Саме продуктового портфеля послуг не менше, чим раз на рік. Оцінити бізнес-портфель, його розвиток та позицію на ринку можна за допомогою аналітичних матриць та моделей. Дані дослідження мають багато переваг: простота аналізу, швидкість збору і доступність потрібної інформації [3], а також можливість дослідити місце продукту на ринку.

Поширеними методами аналізу портфеля підприємства є:

- 1) аналіз секторів бізнесу (модель БКГ (BCG), розроблена Бостонською консалтинговою групою);
- 2) аналіз конкурентних позицій підприємства (модель GE/McKinsey «Дженерел Електрик», розроблена компанією «Мак – Кінсі»);
- 3) матриця спрямованої політики (модель «Shell» / DPM) [2];
- 4) аналіз ABC;
- 5) Матриця Ансоффа;
- 6) Модель ADL/LC.

Матриця Бостонської консультативної групи (Boston Consulting Group – матриця БКГ) [3] – є найпоширенішою та однією з найпростіших матричних моделей у стратегічному маркетингу. Аналіз секторів бізнесу заснований на теорії життєвого циклу товару [1]. За її результатами можна зробити оцінку послуг підприємства в залежності від її частки на ринку і темпу зростання ринку даного товару [2], Матриця допомагає компанії розподілити свої ресурси [4] та виявити які продукти потребують уваги та інвестицій, а які приносять найбільший прибуток. Дана модель представляє відображення певного портфеля в стратегічному просторі та визначається двома координатними осями [2]: вертикальна вісь показує життєвий цикл товару, а горизонтальна вісь – ефект масштабу виробництва. Перевагами даного аналізу є: простота в розрахунках, отриманні результатів і прийнятті рішень; можливість побачити проблеми підприємства; доступність потрібної інформації; швидкість аналізу. Модель має багато недоліків, основним з яких є неврахування у розрахунки прибутків підприємства.

Модель GE/McKinsey (GE-матриця) складається з дев'яти елементів та має ширшу сферу застосування [3], ніж модель БКГ. GE-матриця дає можливість дослідити не тільки позицію послуг в бізнес-портфелі, а також розкриває місткість і темпи зростання ринку [2]; аналізує лідерів та конкурентів у галузі; відображає порівняльний аналіз стратегічних позицій підприємства. Основа матриці McKinsey базується на двох показниках: ринок, на якому існує готель, або на який хоче вступити; та конкурентоздатність своєї продукції на цьому ринку. Модель GE також відома як «матриця ринкової привабливості та конкурентоспроможності».

«Модель «Shell» складається з дев'яти елементів та синтезує можливості двох попередніх матриць [2], а саме аналізування продуктів портфеля на різних стадіях життєвого циклу. Основна відмінність полягає у тому, що модель Shell надає увагу кількісним параметрам. Матриця являє собою двовимірну таблицю [2], де ось X – показує наскільки заклад гостинності є конкурентоспроможним, а ось Y таким чином є загальним виміром стану і перспектив галузі.

Аналіз ABC – спосіб аналізу, в основі якого лежить класифікація послуг на три групи за ступенем важливості для готельного підприємства або прибутковості: група А – послуги, які є найбільш прибутковими або мають найбільшу цінність для компанії; група В – послуги, які є важливими для компанії або приносять середній дохід; група С – неприбуткові чи найменш прибуткові послуги, які можуть бути виключеними з асортименту послуг готельного підприємства.

Матриця Ансоффа – один з методів портфельного аналізу, який також має назву «товар-ринок». Результати аналізу розкривають можливі напрямки розвитку та росту

підприємства в певних умовах ринку. За її допомогою можна досліджувати загальні риси стратегій для різних варіантів розвитку підприємства або певних зон господарювання [2]. За теорією Ансоффа на вибір стратегії розвитку компанії впливають новизна ринку та товару для компанії. Модель передбачає існування чотирьох стратегій маркетингу: стратегія проникнення на ринок (наявний товар – наявний ринок), стратегія розвитку ринку (наявний товар – новий ринок), стратегія розвитку товару (наявний товар – наявний ринок) та стратегія диверсифікації (новий товар – наявний ринок).

Модель ADL/LC – це зручний спосіб розробки стратегії підприємства, в основу якого покладено наступні ознаки: насиченість ринку та позиція продукту на ньому. Основна ідея моделі полягає у наступному: необхідно використовувати стратегії залежно від життєвого етапу продукту, тобто стратегії для однієї послуги за життєвий цикл будуть змінюватися.

Використання даних моделей готельними підприємствами є важливою умовою для ефективної роботи підприємства, конкурентоспроможності на ринку, а також для контролю власного бізнес-портфеля. Варто використовувати одночасно декілька методів портфельного аналізу, щоб найбільш об'єктивно обґрунтувати стратегічні управлінські рішення [2].

При формуванні продуктового портфелю послуг важливу роль грає стратегічна сегментація готелю – займання певного місця на ринку та пошук нових потенційних груп споживачів. Ринок готельних послуг можна сегментувати за чотирма ознаками: географічними, демографічними, психографічними та поведінковими.

Географічна сегментація - це розподіл ринку на різні географічні одиниці або території. Також сюди відносяться рівень урбанізації та кліматичні особливості місцевості. Сегментація за географічними особливостями є необхідною для аналізу актуальності послуг в певній місцевості та дослідженню особливостей окремих регіонів. Наприклад, рівень урбанізації географічної одиниці, кількість населення та наявність достатньої кількості транспорту впливають на місця розташування готелю, а кліматичні умови є наважливим фактором для курортних або сезонних готелів. Аналіз ринку за географічними ознаками допоможе підприємству дослідити актуальність послуги у потенційних регіонах з урахуванням місцевих розбіжностей в потребах і смаках.

Демографічна сегментація має принциповий вплив на потреби та смаки споживачів проводиться на основі таких особливостей, як: національність, релігія, вік, розмір сім'ї та етап життєвого циклу сім'ї. Наприклад, молоді притаманний більш бюджетний відпочинок, а етап життєвого циклу сім'ї. Для сімей з маленькими дітьми насамперед важливі якість та безпека. Саме демографічні чинники найперше враховуються при сегментації споживачів, оскільки аналіз за їх показниками є найпростішим. Кожен сегмент має різні вимоги, а тому потреби всіх споживачів, на жаль, не може задовольнити жодна послуга. Аналізуючи ринок споживачів суб'єктам гостинності важливо оцінити свої можливості та вибрати один чи декілька потенційно вигідних сегментів. Орієнтування підприємства на певні групи допоможе досягненню ефективного просування продукту та підвищенню його прибутковості.

У психографічній сегментації об'єднані характеристики, що відображають спосіб життя і тип особистості споживача. Люди, які знаходяться в одній демографічній групі можуть мати зовсім різні стилі життя. Психографічні особливості впливають на інтереси, вид діяльності та захоплення споживачів послуг. У туристичному бізнесі даний тип сегментації вказує на прихильність до певного виду відпочинку, проживання, транспорту тощо.

Поведінкова сегментація - це розподіл ринку споживачів відносно їх інформованості про готель, ставлення до його послуг тощо. Поведінка споживача формується на основі культурних, психологічних та соціальних особливостей кожної людини. Групування за поведінковими ознаками дає можливість аналізувати ступінь готовності придбати продукт, підстави для здійснення покупки та ступінь необхідності продукту. Закладам гостинності варто досліджувати процес прийняття рішення про придбання послуг своїми гостями, оскільки саме споживач є центральним елементом у системі готельного бізнесу. Підприємство має розуміти чи є послуга необхідною гостю, які чинники впливають на його рішення та скільки він готовий за це заплатити.

Перевагами сегментації є:

- максимальне задоволення потреб та глибше розуміння вимог споживачів;
- оптимізація витрат на розроблення та реалізацію нового продукту;
- покращення якості існуючих послуг за рахунок орієнтації на певні групи споживачів;
- визначення цільового ринку.

Використання сегментації споживачів при формуванні асортименту послуг дозволяє підприємству дослідити потреби кожного сегменту та розробити власний унікальний продуктивний портфель. Досліджуючи своїх споживачів, суб'єкт готельного бізнесу отримує значні переваги перед потенційними суперниками. Знання особливостей кожного сегменту дозволить визначити власну стратегію позиціонування на ринку.

Висновки. Таким чином, продуктивний портфель послуг займає провідне місце у стратегічному розвитку суб'єкта готельного бізнесу та потребує постійної уваги зі сторони керівництва. Рациональне управління готельними продуктами є основою конкуренто-напрямок розвитку, перспективи зростання, дослідити потенційні ризики та дас змогу визначити актуальність послуг підприємства.

Список використаних джерел

1. Арсланова Н. А. Управление продуктовым портфелем компании – формирование новых единиц товара / А. Н. Арсланова // Наука и современность, 2012 – с.15-19.
2. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку [Монографія] Л. Д. Завідна // Київський національний торговельно-економічний університет, 2017 с. 101-112.
3. Козик В. В. Модифікація матриці Бостонської консультативної групи в стратегічному управлінні підприємством / В. В. Козик Х. Я. Соловій // Технологический аудит и резервы производства - №1/3(27), 2016 – с.96-102.
4. Корпан О. С. Особливості сегментації ринку туристичних послуг як складової маркетингових досліджень / О. С. Корпан // Вісник Хмельницького національного університету 2015, № 3, Т. 3 с. 100-105.
5. Пуговкина А. С. Анализ и стратегия управления продуктовым портфелем / Пуговкина А. С. №1 / 2020 с. 54-56.
6. Strategic Management of Multinational Companies Case of Hilton / Ahsan, Lubna and Qazi, Burhan and Syed, Shahabuddin // Hamdard University, Karachi, Pakistan, 2014.
7. Structuring a new product development process portfolio using decoupling thinking / Fredrik Tiedemann, Eva Johansson & Jonathan Gosling // Production planning and control, 2020 – p. 38-59.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук,
професора МЕЛЬНИЧЕНКО С. В.

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

**КАРПОВА О., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»**

У статті розглянуто теоретичні та організаційні питання формування системи соціально-економічних відносин у процесі управління професійною компетентністю персоналу підприємств ресторанного господарства на сучасному етапі господарювання. Проаналізовано елементи та принципи управління професійною компетентністю персоналу підприємств ресторанного господарства.

Ключові слова: підприємства ресторанного господарства, професійна компетентність, персонал, управління професійною компетентністю

ДОДАТОК Б

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

суб'єкта мікропідприємства

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

Підприємство: Приватне підприємство «Caretta
Caretta Pension»

01.01.2020

Територія: с. Чирали, район Кемер, провінція
Анталія, Туреччина

за ЄДРПОУ

26308150230

Організаційно-правова

за КОАТУУ

07980

форма господарювання: приватне підприємство

за КОПФГ

120

Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і
подібних засобів тимчасового розміщення

за КВЕД

55.10

Середня кількість працівників, осіб: 8

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим
знакомАдреса, телефон: 07980, Ulupinar Mahallesi Cirali Sokak No. 465
Kemer/Antalya Turkey, +902428257330

1801006

1. Баланс

Форма № 1-
мсКод за
ДКУД

на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	263,3	242,9
Первісна вартість	1011	743,7	782,2
Знос	1012	480,4	539,3
Інші необоротні активи	1090	16,9	299,5
Усього за розділом I	1095	280,2	542,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	17,7	10,0
Поточна дебіторська заборгованість	1125	679,9	815,4
Гроші та їх еквіваленти	1165	418,5	512,3
Інші оборотні активи	1190	289,4	330,2
Усього за розділом II	1195	1405,5	1757,9
Баланс	1300	1685,7	2300,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	680,9	1302,1
Усього за розділом I	1495	681,9	1303,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
товари, роботи, послуги	1615	462,2	553,4
розрахунками з бюджетом	1620	65,2	84,5
розрахунками зі страхування	1625	14,8	18,9
розрахунками з оплати праці	1630	47,4	54,8
Інші поточні зобов'язання	1690	414,2	285,6
Усього за розділом III	1695	1 003,8	997,2
Баланс	1900	1685,7	2300,3

2. Звіт про фінансові результати за 2019 р.

Форма № 2

1801007	Код за ДКУД
---------	-------------

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 436,7	1630,4
Інші доходи	2160	26,6	27,8
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	2 463,3	1658,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1685,3	1 186,9
Інші витрати	2165	20,4	17,5
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	1705,7	1 204,4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	757,6	453,8
Податок на прибуток	2300	136,4	81,7
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	621,2	372,1

Керівник

Джесур Дурмуш

Головний бухгалтер

-

ДОДАТОК В

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта мікропідприємства

Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство: Приватне підприємство «Caretta Caretta Pension»	01.01.2019
Територія: с. Чирали, район Кемер, провінція Анталія, Туреччина	26308150230
Організаційно-правова форма господарювання: приватне підприємство	за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ 120
Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщуванн	за КВЕД 55.10
Середня кількість працівників, осіб: 8	
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком	
Адреса, телефон: 07980, Ulupinar Mahallesi Cirali Sokak No. 465 Kemer/Antalya Turkey, +902428257330	

1801006

1. Баланс
на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1-
мс

Код за
ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	326,7	263,3
Первісна вартість	1011	743,7	743,7
Знос	1012	416,9	480,4
Інші необоротні активи	1090	37,4	16,9
Усього за розділом I	1095	364,1	280,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	23,7	17,7
Поточна дебіторська заборгованість	1155	302,2	679,9
Гроші та їх еквіваленти	1165	516,3	418,5
Інші оборотні активи	1190	124,4	289,4
Усього за розділом II	1195	966,6	1405,5
Баланс	1300	1330,8	1685,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	1,0	1,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	308,8	680,9
Усього за розділом I	1495	309,8	681,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
товари, роботи, послуги	1615	361,5	462,2
розрахунками з бюджетом	1620	124,4	65,2
розрахунками зі страхування	1625	50,4	14,8
розрахунками з оплати праці	1630	145,2	47,4
Інші поточні зобов'язання	1690	339,5	414,2
Усього за розділом III	1695	1 021,0	1 003,8
Баланс	1900	1 330,8	1 685,7

2. Звіт про фінансові результати за 2018 р.

Форма № 2-

1801007

Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 630,4	1 019,6
Інші доходи	2160	27,8	16,0
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	1 658,2	1 035,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 186,9	849,7
Інші витрати	2165	17,5	13,8
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	1 204,4	863,5
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	453,8	172,1
Податок на прибуток	2300	81,7	31,0
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 -(+) 2310)	2350	372,1	141,1

Керівник

Джесур Дурмуш

Головний бухгалтер

-

ДОДАТОК Г

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта мікропідприємства

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

Підприємство: Приватне підприємство «Caretta
Caretta Pension»

01.01.2018

Територія: с. Чирали, район Кемер, провінція
Анталія, Туреччина

26308150230

Організаційно-правова

за ЄДРПОУ
за КОАТУУ

07980

форма господарювання: приватне підприємство

за КОПФГ

120

Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і
подібних засобів тимчасового розміщування

за КВЕД

55.10

Середня кількість працівників, осіб: 7

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим
знакомАдреса, телефон: 07980, Ulupinar Mahallesi Ciralı Sokak No. 465
Kemer/Antalya Turkey, +902428257330

1801006

1. Баланс

Форма № 1-
мсКод за
ДКУД

на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	270,7	326,8
первісна вартість	1011	642,4	743,7
Знос	1012	371,7	416,9
Інші необоротні активи	1090	9,6	37,4
Усього за розділом I	1095	280,3	364,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	20,8	23,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	254,8	302,2
Гроші та їх еквіваленти	1165	441,0	516,3
Інші оборотні активи	1190	141,2	124,4
Усього за розділом II	1195	857,8	966,6
Баланс	1300	1 138,1	1330,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	1,0	1,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	167,7	308,8
Усього за розділом I	1495	168,7	309,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
товари, роботи, послуги	1615	248,8	361,5
розрахунками з бюджетом	1620	106,6	124,4
розрахунками зі страхування	1625	62,2	50,4
розрахунками з оплати праці	1630	186,6	145,2
Інші поточні зобов'язання	1690	365,2	399,5
Усього за розділом III	1695	969,4	1 021,0
Баланс	1900	1 138,1	1 330,8

2. Звіт про фінансові результати за 2017 р.

Форма № 2-

1801007	Код за ДКУД
---------	-------------

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 019,6	851,5
Інші доходи	2160	16,0	15,4
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	1 033,6	866,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	849,7	700,3
Інші витрати	2165	13,8	12,0
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	863,5	712,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	172,1	154,6
Податок на прибуток	2300	31,0	27,8
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	141,1	126,8

Керівник

Джесур Дурмуш

Головний бухгалтер

-

