

communication environment for the promotion of social enterprise; "Economic recovery" – stabilization of the economic situation in the country.

The choice of strategic directions of development of social entrepreneurship is suggested to make on the basis of the ET(R)-analysis method, taking into account the final effect and the time or resources spent.

Further research should be directed towards the development of effective methods and tools for stimulating the development of social entrepreneurship, capable of forming the appropriate basis for the adoption of effective management decisions in the system of regional governance.

**Key words:** social entrepreneurship, social enterprise, problem tree, tree objectives, strategy, ET(R)-analysis.

УДК 640.4-028.42:338.48:330

**Завідна Л.Д.**

докторант кафедри готельно-ресторанного бізнесу,  
кандидат сільськогосподарських наук, доцент  
Київський національний торговельно-економічний університет

## **АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

Проведено аналіз та здійснено оцінку стратегічного портфеля підприємства готельного бізнесу з використанням матриці Бостонської консультативної групи (БКГ). Побудовано матрицю БКГ «темپ зростання – частка ринку» за чистим доходом від реалізації продукту (послуг) готельних підприємств. Визначено конкурентні позиції продукту стратегічної одиниці бізнесу на ринку сфери готельних послуг. Проаналізовано ступінь збалансованості «портфеля», тобто кількість та обсяги продажу СОБ (стратегічної одиниці бізнесу) в кожному квадранті, що відповідають етапам життєвого циклу. Проведено позиціювання СОБ у матриці БКГ за чистим доходом та визначено обсяг кожної стратегічної одиниці бізнесу, пропорційний площі кола і траєкторії їх руху. Визначений бажаний господарський портфель сприятиме досягненню готелем поставлених цілей.

**Ключові слова:** підприємства готельного бізнесу, аналіз стратегічного портфеля, матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), конкурентна позиція продукту (послуги), відносна частка ринку, темп зростання ринку, стратегічна одиниця бізнесу (СОБ), чистий доход.

Проведен анализ и осуществлена оценка стратегического портфеля предприятия гостиничного бизнеса с использованием матрицы Бостонской консультативной группы (БКГ). Построено матрицу БКГ «темпа роста – доля рынка» по чистому доходу от реализации продукта (услуг) гостиничных предприятий. Определены конкурентные позиции продукта стратегической единицы бизнеса на рынке сферы гостиничных услуг. Проанализирована степень сбалансированности «портфеля», то есть количество и объемы продаж СЕБ (стратегической единицы бизнеса) в каждом квадранте, соответствующие этапам жизненного цикла. Проведено позиционирование СЕБ в матрице БКГ по чистому доходу и определен объем каждой стратегической единицы бизнеса пропорционально площади круга и траектории их движения. Определенный желаемый хозяйственный портфель будет способствовать достижению гостиницей поставленных целей.

**Ключевые слова:** предприятие гостиничного бизнеса, анализ стратегического портфеля, матрица Бостонской консультативной группы (БКГ), конкурентная позиция продукта (услуги), относительная доля рынка, темп роста рынка, стратегическая единица бизнеса (СЕБ), чистый доход.

**Постановка проблеми.** Здатність і можливість чинити опір і пристосовуватися до них за допомогою вирішення внутрішніх проблем характеризує найважливіший бік діяльності та успіху в управлінні підприємством. Сьогодні менеджмент підприємств готельного бізнесу стикається з низкою негативних чинників, які

формують основні умови і фактори підприємницької активності й досягнення високих результатів роботи.

Забезпечення раціонального й ефективного господарювання на підприємстві на протязі тривалого періоду часу вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів

розвитку бізнесу підприємства та визначення серед них оптимальних, урахувавши можливість та загрози зовнішнього оточення підприємства, його внутрішній потенціал, сильні й слабкі сторони. Для того щоб успіх у бізнесі був можливий, підприємство повинно виробляти і дотримуватися певного концептуального сценарію, цілісного системного комплексного плану, що визначає довгостроковий курс його ділового розвитку, який і є його стратегією.

Вибір стратегії в бізнесі – одне з провідних питань в управлінні. Аналіз портфеля бізнесу є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління під час визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Правильно сформована стратегія дає змогу отримати значний обсяг прибутку в довгостроковому періоді, використовуючи позиції товарів (послуг), запропонованих готельним підприємством на ринку [1, с. 266].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні вітчизняними та зарубіжними науковцями створена певна методологія вибору конкурентної стратегії підприємства. Цю тему розкривали такі дослідники, як Г.Л. Азоев, І. Ансофф, В.А. Білошапка, І.О. Бланк, О.С. Віханський, І.М. Герчикова, В.І. Гончаров, А.А. Мазаракі, А.А. Марченко, А.П. Наливайко, Р.А. Фатхутдінов, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, М. Портер, С.С. Скобкин, А.Дж. Стрікленд, О.М. Сумець, А.А. Томпсон та ін.

Незважаючи на глибину наукових досліджень, проблема аналізу та оцінки стратегічного портфеля підприємства готельного бізнесу не знайшла свого повного висвітлення у наукових працях.

Отже, перед нами постає важливе завдання – розробити адаптивний практичний інструментарій стратегічного портфеля підприємства готельного бізнесу, що дасть можливість збалансувати такі найважливіші фактори, як ризик, надходження грошей, відновлення окремих видів діяльності готельного підприємства.

**Метою дослідження** є проведення аналізу та оцінки стратегічного портфеля підприємства готельного бізнесу з використанням матриці Бостонської консультативної групи, визначення конкурентної позиції продукту (послуги) на ринку сфери готельних послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Не існує стратегії, єдиної для всіх підприємств. Кожен готель є унікальним у своєму роді, тому і процес вироблення стратегії для кожного готельного підприємства унікальний, він залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку й потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого товару або послуг, стану економіки тощо.

Вибираючи стратегію підприємства, необхідно визначити поточний стан портфеля бізнесу. Аналіз портфеля припускає використання різних методів. Одним із найвідоміших методів є *матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)*, розроблена в 60-х роках [2, с. 262].

У матриці БКГ розглядаються два чинники [3]: відносна частка ринку і темп зростання ринку. *Відносна частка ринку* – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства, та загальним обсягом ринку, на якому він представлений. *Темп зростання ринку* – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку.

Таким чином, матриця БКГ визначає чотири основні позиції, в яких може перебувати бізнес (продукт, послуги) підприємства (квадранти матриці): «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки». Залежно від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу [1, с. 266–272; 2, с. 258–264; 4; 5].

У рамках дослідження практики формування стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу проведемо аналіз 21-го підприємства готельного господарства з 10 областей України (Вінницької, Волинської, Дніпропетровської, Закарпатської, Львівської, Тернопільської, Харківської, Херсонської, Хмельницької, Чернігівської) та м. Київ за 2014–2015 рр. з урахуванням категорій готелів (1\*–5\*).

Побудову матриці БКГ здійснимо на основі вихідних даних (табл. 1) за двома головними чинниками: *темп зростання – частка ринку чистого доходу від реалізації продукції (послуг) готельних підприємств у 2015 р.* (рис. 1).

Для оцінювання стану підприємств готельного бізнесу загалом проаналізуємо одержаний результат – ступінь збалансованості «портфеля», тобто проаналізуємо наявність, кількість і обсяги продажу СОБ (стратегічної одиниці бізнесу) в кожному квадранті, що відповідають етапам життєвого циклу [6].

Оцінюючи матрицю БКГ «зростання – частка ринку» за чистим доходом (рис. 2) було встановлено, що домінуюча кількість готелів (17 од.) знаходиться в позиції «Собаки» («Кульгаві качки», «Мертвий вантаж»), що вказує на значне скорочення попиту на представлені послуги готелем і, відповідно, зменшення частки ринку. Обсяг чистого доходу даних готелів становив 148 303 тис. грн. Тобто для збільшення позиції на ринку керівництво повинно кардинально переглянути стратегію подальшого розвитку.

Таблиця 1

## Вихідні дані побудови матриці БКГ аналізу чистого доходу

№ пор.	Готель	Категорія готелю	Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн		Розрахунок середньозваженого темпу росту ринку для матриці			Розрахунок відносної частки ринку				
			114 107	181 813	Темп росту, %	Ємність ринку, тис. грн	Зважений темп зростання, %	Зростання для матриці	Частка ринку послуг готелю, %	Частка ринку ключового конкурента, %	Відносна частка ринку, %	Частка для матриці
1	Готель 1	5*	114 107	181 813	59	5 763 159	8,17	низький	3,15	3,07	1,03	висока
2	Готель 2	4*	23 469	40 103	71	1 691 122	2,89	низький	2,37	3,19	0,74	низька
3	Готель 3	4*	6 491	5 776	-11	811 558	-0,2	низький	0,71	10,79	0,07	низька
4	Готель 4	4*	3 511	4 438	26	811 558	0,51	низький	0,55	8,79	0,06	низька
5	Готель 5	4*	6 753	7 695	14	811 558	0,27	низький	0,95	8,75	0,11	низька
6	Готель 6	4*	34 716	28 143	-19	5 763 159	-2,63	низький	0,49	3,46	0,14	низька
7	Готель 7	3*	12 518	31 446	151	5 763 159	20,92	високий	0,55	1,47	0,37	низька
8	Готель 8	3*	2 997	5 388	80	129 857	0,25	низький	4,15	6,09	0,68	низька
9	Готель 9	3*	175	334	91	127 873	0,28	низький	0,26	9,34	0,03	низька
10	Готель 10	3*	8 689	11 535	33	46 660	0,04	низький	24,72	17,22	1,44	висока
11	Готель 11	3*	29 462	19 186	-35	5 763 159	-4,85	низький	0,33	1,06	0,31	низька
12	Готель 12	3*	11 786	15 197	29	5 763 159	4,02	низький	0,26	0,98	0,27	низька
13	Готель 13	3*	5 161	6 182	20	123 579	0,06	низький	5,00	7,32	0,68	низька
14	Готель 14	3*	1 943	2 572	32	201 703	0,16	низький	1,28	2,21	0,58	низька
15	Готель 15	3*	3 898	4 821	24	74 089	0,04	низький	6,51	7,00	0,93	низька
16	Готель 16	3*	7 809	10 851	29	127 873	0,09	низький	8,49	7,94	1,07	висока
17	Готель 17	2*	2 787	4 044	45	5 763 159	6,23	низький	0,07	1,20	0,06	низька
18	Готель 18	2*	3 640	3 339	-8	1 490 228	-0,29	низький	0,22	1,88	0,12	низька
19	Готель 19	1*	583	543	-7	247 697	-0,04	низький	0,22	10,20	0,02	низька
20	Готель 20	1*	520	607	17	129 857	0,05	низький	0,47	12,51	0,04	низька
21	Готель 21	1*	90	87	-3	201 703	-0,01	низький	0,04	0,35	0,12	низька
ВСЬОГО			281 105	384 100		41 605 870						

Джерело: розроблено та побудовано автором

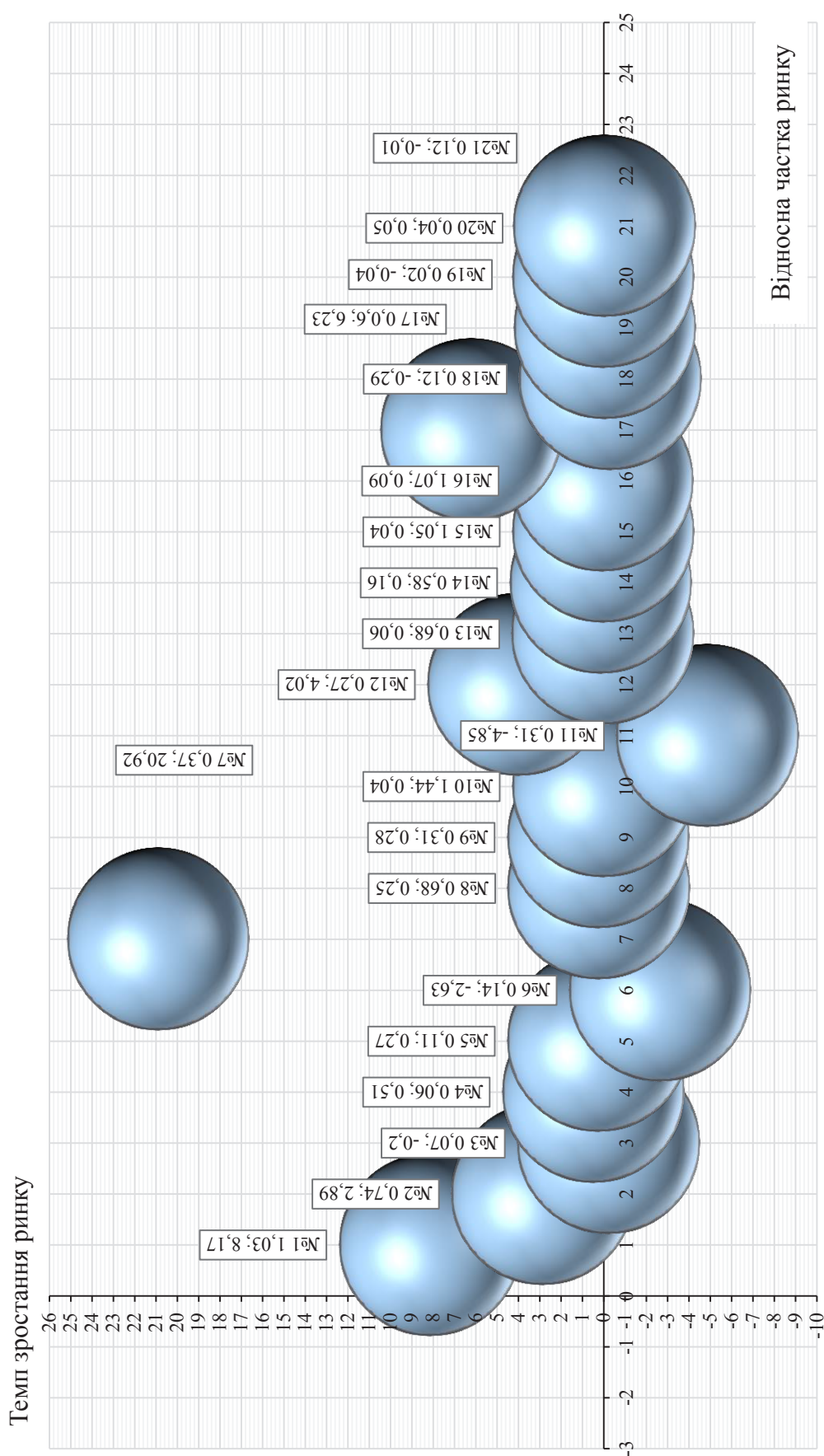


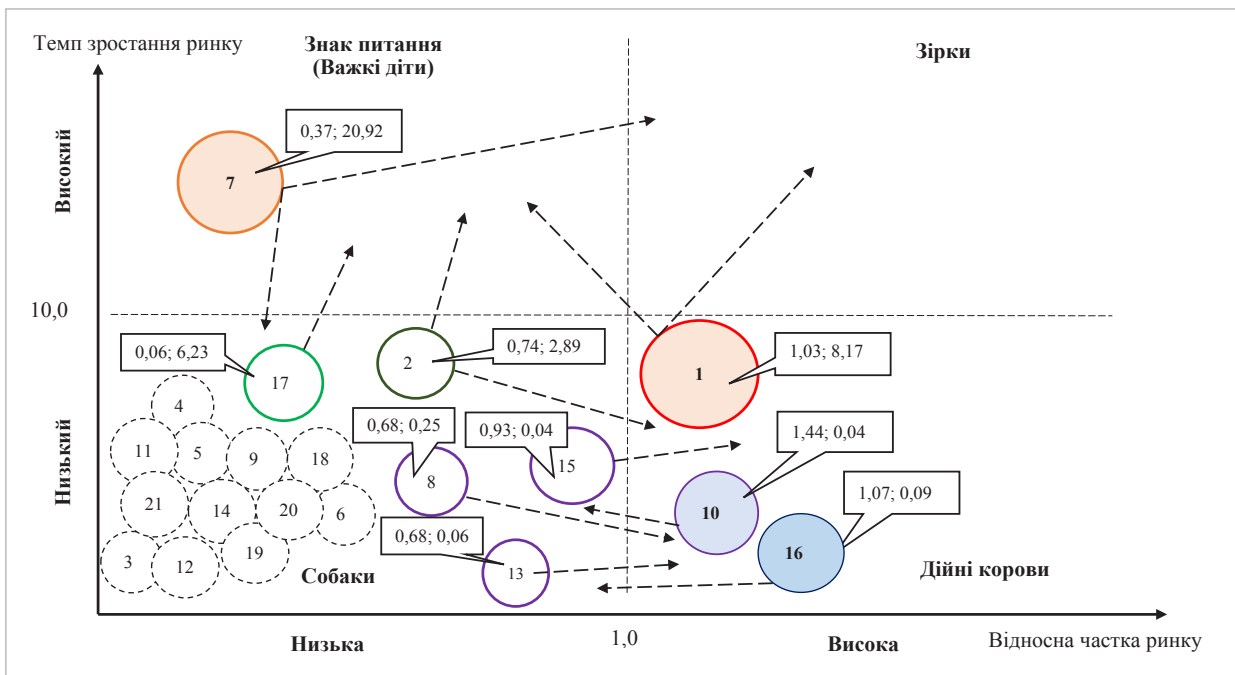
Рис. 1. Темп зростання – частка ринку чистого доходу від реалізації продукції (послуг) готельних підприємств за 2015 р.

Джерело: розроблено та побудовано автором

		Найменування	Обсяг доходу, тис. грн	Найменування	Обсяг доходу, тис. грн
Темп росту	Високий (більше 10%)	<b>ВАЖКІ ДІТИ</b>		<b>ЗІРКИ</b>	
		Готель 7	31 446		
		ВСЬОГО	<b>31 446</b>	ВСЬОГО	-
	Низький (менше 10%)	<b>СОБАКИ</b>		<b>ДІЙНІ КОРОВИ</b>	
		Готель 2	40 103	Готель 1	181 813
		Готель 3	5 776	Готель 10	11 535
		Готель 4	4 438	Готель 16	10 851
		Готель 5	7 695		
		Готель 6	28 143		
		Готель 8	5 388		
		Готель 9	334		
		Готель 11	19 186		
		Готель 12	15 197		
		Готель 13	6 182		
		Готель 14	2 572		
		Готель 15	4821		
		Готель 17	4 044		
		Готель 18	3 339		
		Готель 19	543		
		Готель 20	607		
		Готель 21	87		
ВСЬОГО	<b>148 303</b>	ВСЬОГО	<b>204 199</b>		
Низька (менше 1)			Висока (більше 1)		
<b>Відносна частка ринку</b>					

**Рис. 2. Матриця БКГ «зростання – частка ринку» за чистим доходом від реалізації продукції (послуг) готельних підприємств за 2015 р.**

Джерело: розроблено та побудовано автором



**Рис. 3. Позиціонування СОБ у матриці БКГ за чистим доходом**

Джерело: розроблено та побудовано автором

У позиції «Важкі діти» («Дикі кішки», «Темні конячки», «Знаки питання») знаходиться Готель 7 (3\*) – низька частка ринку, але високі темпи зростання.

У позиції «Дійні корови» («Грошові мішки») знаходяться Готелі 1 (5\*), 16 (3\*) та 10 (3\*), тобто

висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягів продажу.

Далі проведемо позиціонування СОБ у матриці БКГ за чистим доходом, визначимо обсяг кожної СОБ, пропорційний площі кола (рис. 3), і відобразимо траєкторію їх руху. Так, використовуючи

свою стратегічну позицію лідерства за темпом зростання ринку, Готель 7 (3\*) може перетворитися на «Зірку», або навпаки, якщо не почне конструктивно працювати над збільшенням частки ринку, може перетворитися на «собаку».

У Готелю 1 (5\*) є всі можливості перетворитися на «Зірку», якщо керівництво спрямує маркетингові зусилля на стимулювання збуту, активізацію реклами та цінові знижки.

Визначений бажаний господарський портфель сприятиме досягненню готелем поставлених цілей, ураховуючи, що стратегічні позиції бізнес-одиниць змінюються відповідно до життєвого циклу успішного бізнесу, який починається як «Важкі діти», перетворюється на «Зірки», потім стає «Дійною коровою» і нарешті «Собакою».

Дослідження свідчать, що в основі матриці БКГ лежать дві гіпотези. Перша гіпотеза заснована на ефекті досвіду. Вона передбачає, що істотна частка ринку означає наявність конкурентної переваги, пов'язаної з рівнем витрат виробництва. Із цієї гіпотези випливає, що найбільший конкурент має найбільшу рентабельність під час продажу за ринковими цінами і для нього фінансові потоки максимальні.

Друга гіпотеза заснована на моделі життєвого циклу товару і передбачає, що на зростаючому ринку означає підвищену потребу у фінансових коштах для відновлення і розширення виробництва, проведення інтенсивної реклами і т. д. Якщо темп зростання ринку

невеликий (зрілий або стагнующий ринок), то товар не потребує значного фінансування.

Матриця БКГ має багато спільного з кривою життєвого циклу товару. Однак її перевага на відміну від простої моделі життєвого циклу товару (галузі) полягає у комплексному розгляді певного набору продуктів, які можуть знаходитися на різних стадіях життєвого циклу, та виробленні рекомендацій щодо перерозподілу фінансових потоків між продуктами [3; 7].

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, аналіз та оцінка стратегічного портфеля підприємства готельного бізнесу за методом Бостонської консультативної групи (БКГ) – вагомий інструмент стратегічного управління під час визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства та стабілізації готельного бізнесу в сучасних умовах непередбачуваності змін зовнішнього середовища та зростаючого числа конкурентів. На фазі виходу готельного бізнесу на ринок та його розвитку доцільно застосовувати *стратегію зростання* – «збільшення частки ринку», на етапі стабілізації доцільніше використати *стратегію обмеженого зростання* – «збереження частки ринку», на фазі спаду – *стратегію виживання або скорочення* – «збирання врожаю», «ліквідація бізнесу». Правильний вибір стратегії забезпечить її повну реалізацію, що буде мати позитивний ефект для подальшого розвитку та утримання провідних позицій готельного бізнесу на ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Скобкин С.С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма: учеб. пособ. М.: Магистр; ИНФРА-М, 2010. 432 с.
2. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЕкспОб, 2002. 560 с.
3. Хендерсен Б.Д. Товарный портфель (Матрица «рост – доля рынка» Бостонской консультационной группы). URL: <http://mgt-edu.ru/14-177.php>.
4. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2015. 320 с.
5. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 227 с.
6. Громьяк С.И. Моделирование стратегий развития малых предприятий в условиях переходной экономики: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.03.02; ЛНУ. Львов, 2001. 20 с.
7. Корнюшин В.Ю. Управление маркетингом: учебно-методическое пособие. Ч. 2. URL: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook133/book/index/index.html>.

Zavidna L.D.

## ANALYSIS OF STRATEGIC PORTFOLIO OF THE HOTEL BUSINESS ENTERPRISE

Nowadays, management of the hotel business enterprises faces a number of negative factors that shape the main conditions and factors of entrepreneurial activity and high-performance achievement. Ensuring rational and efficient management at an enterprise over a long period of time requires the elaboration and evaluation of possible alternatives for the development of an enterprise's business and identifying the optimal ones among them. Analysis and evaluation of strategic portfolio of the hotel business enterprise using the Boston Consulting Group (BCG) Matrix are one of the most important tools for strategic management in identifying strategic alternatives to enterprise development. A well-

formed strategy allows obtaining a significant amount of profit in the long run by using the position of goods (services) offered by the hotel enterprise in the market.

Within the framework of the study of the practice of forming and applying alternative strategies for ensuring the competitiveness of hotel business enterprises, there was conducted analysis of 21 enterprises of hotel industry from 10 oblasts of Ukraine (Vinnytsia, Volyn, Dnipropetrovsk, Zakarpattia, Lviv, Ternopil, Kharkiv, Kherson, Khmelnytskyi, Chernihiv) and Kyiv for 2014–2015, taking into account the category of hotels (5 \* – 1 \*). The construction of the matrix was accomplished according to two main factors: the growth rate – the market share of net income from the sale of products (services) of hotel enterprises in 2015.

Competitive positions of a product (service) of a strategic business unit in the sphere of hotel services were determined.

**Key words:** hotel business, strategic portfolio formation, Boston Consulting Group (BCG) Matrix, product (service) competitive position, relative market share, market growth rate, strategic business unit (SBU), net income.

УДК 65.016:656.2

**Каличева Н.Є.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та управління  
виробничим і комерційним бізнесом

Український державний університет залізничного транспорту

**Ампілогов М.К.**

магістр

Український державний університет залізничного транспорту

## ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ЕФЕКТИВНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Статтю присвячено питанням ефективного розвитку залізничного транспорту під впливом принципів соціальної відповідальності. Досліджено, що соціальна відповідальність виступає показником ефективності та перспективності розвитку підприємства в майбутньому, його прагнення завоювати свою позицію на ринку та бути конкурентоспроможним. Відзначено, що вітчизняні підприємства, у тому числі й залізничної галузі, досить повільно впроваджують принципи соціальної відповідальності в систему управління, що не відповідає сучасним світовим вимогам ведення бізнесу. Зазначено, що вітчизняні підприємства, які намагаються бути соціально відповідальними, майже не отримують підтримки від держави в усіх своїх починаннях та й саме держава досить слабо здійснює впровадження політики соціальної відповідальності бізнесу. Визначено завдання, які потрібно вирішити вітчизняним підприємствам для впровадження принципів соціальної відповідальності у своїй діяльності.

**Ключові слова:** управління, соціальна відповідальність, залізничний транспорт, імідж, ефективність, конкурентоспроможність, розвиток.

Статья посвящена вопросам эффективного развития железнодорожного транспорта под влиянием принципов социальной ответственности. Доказано, что социальная ответственность выступает показателем эффективности и перспективности развития предприятия в будущем, его стремления завоевать свою позицию на рынке и быть конкурентоспособным. Отмечено, что отечественные предприятия, в том числе и железнодорожной отрасли, достаточно медленно внедряют принципы социальной ответственности в систему управления, что не соответствует современным мировым требованиям ведения бизнеса. Отмечено, что отечественные предприятия, которые пытаются быть социально ответственными, почти не получают поддержки от государства во всех своих начинаниях и именно государство довольно слабо осуществляет внедрение политики социальной ответственности бизнеса. Определены задачи, которые нужно решить отечественным предприятиям для внедрения принципов социальной ответственности в своей деятельности.

**Ключевые слова:** управление, социальная ответственность, железнодорожный транспорт, имидж, эффективность, конкурентоспособность, развитие.