

derzhavny: vplyv na regionalnomu rivni [Elektronnyj resurs] / Fedoryshyna L.I. Zhmurko I.V. // Mykolayivskyj nacionalnyj universytet imeni V.O. Suxomylnskogo. – Rezhy m dostupu: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/98.pdf> (2017, ly`stopad, 18)

14. Pal`chuk V. Byudzhety` ob'yednany`x tery`torial`ny`x gromad u 2017 roci (za rezul`tatamy` I kvartalu) [Elektronnyj resurs] / V. Pal`chuk // Ukrayina: podiyi, fakty`, komentari. – 2017. – # 17. – S. 40–50. – Rezhy m dostupu: <http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2017/ukr17.pdf>. – Nazva z ekranu. (2017, ly`stopad, 18)

15. Tkachuk A.F. Pro byudzhety i ne til`ky`. Special`no dlya ob'yednany`x tery`torial`ny`x gromad / Anatolij Tkachuk, Nina Natalenko. – K. : IKCz «Legal`nyj status», 2016. – 76 s. [Elektronnyj resurs] – Rezhy m dostupu: <http://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2017/01/BudgetOTG-PRN.pdf> (2017, ly`stopad, 18)

16. Miscevi byudzhety: pidsumky` 2016 roku ta perspekty`vy` [Elektronnyj resurs] – Rezhy m dostupu: <http://iser.org.ua/analitika/analiz-derzhavnoyi-politiki/mistsevi-biudzhety-pidsumki-2016-roku-ta-perspektivi> (2017, ly`stopad, 18)

*Рецензент: Волохова І. С., д.е.н., доцент, зав. кафедри фінансів, Одеський національний економічний університет*

*14.12.2017*

УДК 334.01

*Слюсар Марія*

## **ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «КЛАСИКО»**

В Україні протягом останнього десятиліття, з урахуванням впливу кризи на економіку в цілому, більшість підприємств, змушені були застосувати захисну очікувальну стратегію управління, направлену на збереження ролі і впливу підприємства на ринках збуту продукції та надання послуг. Відсутність комплексного підходу при обґрунтуванні та визначенні

пріоритетних напрямів стратегій розвитку, приводить до поразки підприємств в конкурентній боротьбі. Саме посткризовий період спонукає підприємство до виживання в умовах конкуренції, досягнення сталого та безперервного розвитку. Можливість вирішення проблеми розвитку підприємства полягає у відстежуванні тенденцій розвитку ринку, розробці та реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі ефективної стратегії розвитку підприємства.

**Ключові слова:** стратегія управління, конкуренція, стратегія розвитку підприємства, ринок салонів краси, ринкові можливості підприємства, тенденції розвитку.

*Слюсар Марія*

## **ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕПРИЯТИЯ «КЛАСИКО»**

В Украине в течение последнего десятилетия, с учетом влияния кризиса на экономику в целом, большинство предприятий, вынуждены были применить защитную выжидательную стратегию управления, направленную на сохранение роли и влияния предприятия на рынках сбыта продукции и услуг. Отсутствие комплексного подхода при обосновании и определении приоритетных направлений стратегии развития, приводит к поражению предприятий в конкурентной борьбе. Именно посткризисный период побуждает предприятие к выживанию в условиях конкуренции, достижению устойчивого и непрерывного развития. Возможность решения проблемы развития предприятия заключается в отслеживании тенденций развития рынка, разработке и реализации конкурентных преимуществ, что в значительной мере может быть достигнуто на основе эффективной стратегии развития предприятия.

**Ключевые слова:** стратегия управления, конкуренция, стратегия развития предприятия, рынок салонов красоты, рыночные возможности предприятия, тенденции развития.

## **ECONOMIC JUSTIFICATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE «CLASSICO»**

In Ukraine, during the last decade, taking into account the impact of the crisis on the economy as a whole, the majority of enterprises were forced to apply a protective wait-and-see management strategy aimed at preserving the role and influence of the enterprise in the sales markets for products and services. The lack of an integrated approach to justify and prioritize the development strategy leads to the defeat of enterprises in competition. It is the post-crisis period that prompts the enterprise to survive in a competitive environment, to achieve sustainable and continuous development. The ability to solve the problem of enterprise development is to monitor the development trends of the market, develop and implement competitive advantages, which can be achieved to a large extent on the basis of an effective enterprise development strategy.

**Key words:** management strategy, competition, enterprise development strategy, beauty salon market, market opportunities of the enterprise, development trends.

**Постановка завдання.** Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються затяжною фінансово-економічною кризою, зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища (індивідуалізація і динамізм поведінки споживачів, новітні інформаційні технології, високі вимоги до якості товарів і обслуговування тощо), політичною нестабільністю, загостренням конкуренції, неспроможністю досягнення високих результатів господарської діяльності тощо. Саме посткризовий період спонукає підприємство до виживання в умовах конкуренції, досягнення сталого та безперервного розвитку. Можливість вирішення проблеми розвитку підприємства полягає у відстежуванні тенденцій розвитку ринку, розробці та реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі ефективної стратегії розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні, методологічні та практичні аспекти економічного обґрунтування

стратегій розвитку підприємств знайшли відображення у роботах зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів: І. Ансоффа, П. Друкера, М. Мескона, А.А. Томпсона, Ф. Котлера, М. Портера, Р. Фатхутдінова, Е. Чемберлена, Дж. Стрікланда, О. Віханського, В. Власова, П. Гайдуцького, В. Жмайлова, М. Зубця, В. Месель-Веселяка, П. Саблука, О. Шпикуляка та ін.

**Метою** статті є аналіз теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вибору підприємством ТОВ «Класико» стратегії розвитку в сучасних умовах нестабільності.

**Виклад основного матеріалу.** Для початку слід відмітити, що в Україні протягом останнього десятиліття, з урахуванням впливу кризи на економіку в цілому, більшість підприємств, змушені були застосувати захисну очікувальну стратегію управління, направлену на збереження ролі і впливу підприємства на ринках збуту продукції та надання послуг. Відсутність комплексного підходу при обґрунтуванні та визначенні пріоритетних напрямів стратегій розвитку, приводить до поразки підприємств в конкурентній боротьбі.

Український ринок салонів краси в 2016 році зріс на 2% – до 325 млн грн. Найбільш несприятливим роком для ринку салонів краси став 2014-й, коли спад склав 25% – до 298,8 млн грн. ринок індустрії краси має перспективи для стрімкого зростання, але фактор економічної кризи значно впливає на його показники. Спостерігається зростання операторів, які пропонують свої послуги на дому. Клієнтів залучають за допомогою реклами в соціальних мережах та інтернеті. Змінився і сегмент офіційно зареєстрованих суб'єктів господарської діяльності на ринку індустрії краси. Деякі перейшли з сегменту «низький» в сегмент «низький-» або припинили своє існування. У той же час відзначається розвиток сегментів «середній» і «середній+». Оператори, що працюють в цих цінових напрямках, пропонують прийнятну вартість, затишну атмосферу і перелік додаткових послуг. Крім того, вони гарантують безпеку проведених процедур. В Одесі ситуація в б'юті-сфері характеризується підвищеною конкуренцією і боротьбою за кожного клієнта. На ринку залишаються лише ті салони краси, які не тільки пропонують низьку ціну, але і якісний сервіс, програму лояльності і багато інших послуг [3].

Перш за все слід визначити, що таке стратегія. Існує багато трактувань стратегії. Найбільше нам імпонує визначення за А. Стрікландом та А. Томпсоном, тобто стратегія як план управління

підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей [2, с. 26].

При розробці, обґрунтуванні вибору стратегії, керівникам підприємств слід розуміти, що повинен бути використаний комплексний системний підхід, адже стратегія, як комплексний план підприємства на перспективу має ієрархічну будову.

У залежності від типу підприємства (багатопрофільного чи вузькопрофільного), стратегія може мати чотири чи три рівні, до якої входять:

1. Корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною.
2. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії.
3. Функціональні стратегії.
4. Операційні стратегії.

У вузькопрофільному підприємстві стратегія має три рівні, в якій корпоративна стратегія є одночасно конкурентною (діловою, бізнесовою).

Під час вибору стратегії із альтернативних, менеджерам, керівникам підприємств і організацій слід брати до уваги значну кількість чинників щодо самого підприємства, а також середовища, в якому воно працює. До чинників варто віднести: цілі підприємства, пріоритети його власників, фінансовий, виробничий кадровий, трудовий потенціал підприємства, розмір підприємства, на якій стадії життєвого циклу воно знаходиться, його конкурентні переваги, фактор часу, ступінь залежності від зовнішнього середовища.

Стратегія економічного розвитку підприємства ПП «Класико» повинна базуватися на довгострокових цільових програмах розвитку. Цільова комплексна програма розвитку підприємства – це стратегічний документ, який містить комплекс узгоджених за змістом заходів, забезпечених ресурсами і скоординованих у просторі і в часі, що спрямовані на повне задоволення потреби населення щодо послуг та ефективне використання ресурсного потенціалу.

Визначимо ринкові можливостей і загрози для підприємства ПП «Класико». Другий крок SWOT-аналізу – оцінка ринку. Цей етап дозволить оцінити ситуацію поза ПП «Класико» і зрозуміти, які є можливості, а також яких загроз варто побоюватися (і, відповідно, заздалегідь до них підготуватися).

Методика визначення ринкових можливостей і загроз практично ідентична методиці визначення сильних і слабких сторін підприємства: складемо перелік параметрів, за яким будемо оцінювати ринкову ситуацію; за кожним з параметрів визначимо, що є можливістю, а що – загрозою для ПП «Класико».

За основу при оцінці ринкових можливостей і загроз візьмемо наступний список параметрів (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Класико»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	Вертикальна інтеграція	-
2. Менеджмент	Управлінська експертиза Істотні очікувані грошові потоки	Необхідність відволікання фінансових потоків на конкурентну боротьбу
3. Інновації	Сучасні технології Постійні розробки інноваційних проєктів	В деяких підрозділах застаріле обладнання
4. Маркетинг	Висока репутація у споживачів	Необхідність налагодження гарантованого ринку послуг
5. Соціальна сфера	Виважена стратегія, розроблена корпоративна культура	Високі витрати на утримання персоналу

Далі сформуємо окрему таблицю: у перший стовпчик запишемо параметр оцінки, а в другий і третій – існуючі можливості й загрози, пов'язані із цим параметром (табл. 2).

Проаналізувавши небезпеки і нові можливості, керівництво підприємства може приступити до вибору базової (генеральної) стратегії.

Таблиця 2

## Визначення ринкових можливостей і загроз ПП «Класико»

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1. Конкуренція	Розширити частку ринку надання послуг шляхом закріплення на регіональних ринках та досягнення високого статусу конкурентоспроможності, впровадження нових технологій та генерації нових ідей.	Велика кількість конкурентів
2. Збут	Розширити ринок надання послуг за рахунок збільшення мережі підприємства	Наслідки кризових явищ в економіці
3. Попит	Задоволення наявного попиту	Відсутність додаткового попиту
4. Науково-технічні фактори	Проведення нових інноваційних технологій	Відволікання коштів на інвестиційні проекти
5. Економічні фактори	Нарощування основного та оборотного капіталу	Вплив кризи на доступність джерел позикових коштів

Провівши SWOT-аналіз діяльності підприємства ПП «Класико», сформувавши відповідну інформацію про наявні слабкі місця, шляхи уникнення можливих загроз виробничо-фінансової діяльності підприємства, виявлення внутрішніх можливостей, потужностей та ресурсів підприємства, а також вплив факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість, дана інформація повинна бути використана при проведенні оцінки та виборі стратегічних зон господарювання і стратегії розвитку конкретного підприємства.

В SWOT-аналізі необхідно не тільки розкрити сильні й слабкі сторони, загрози й можливості, але й оцінити їх з погляду на те, наскільки важливим вони є для підприємства. Для цього кожену сильну й слабку сторону, можливість (або загрозу) потрібно оцінити за двома параметрами, поставивши собі два запитання: «Наскільки висока ймовірність того, що це трапиться?» і «Наскільки це може вплинути на ПП «Класико»? (табл. 3).

Таблиця 3

Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз  
ПП «Класико»

Сторони	Бал	Характеристика
Сильні сторони	4	Вертикальна інтеграція
	5	Істотна частка ринку
	3	Істотні очікувані грошові потоки
	3	Управлінська експертиза
	4	Висока репутація у споживачів
	5	Виважена HR-стратегія, розроблена корпоративна культура
Слабкі сторони	4	Необхідність відволікання фінансових потоків на конкурентну боротьбу
	2	Високі витрати на утримання персоналу
	4	Застаріле обладнання
Можливості	3	Розширити частку ринку надання послуг шляхом впровадження нових технологій та генерації нових ідей.
	5	Розширення географії підприємства
	4	Проведення інноваційних технологій
	3	Нарощування основного та оборотного капіталу
	4	Задоволення наявного попиту
Загрози	3	Велика кількість конкурентів
	4	Наслідки кризових явищ в економіці

Оберемо ті події, які відбудуться з великою ймовірністю, занесемо до відповідних розділів SWOT-аналізу (табл. 4).



Таблиця 4

## Матриця SWOT-аналізу діяльності ПП «Класико»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	<p>1. Провадження інноваційних технологій</p> <p>2. Розширення географії підприємства</p> <p>3. Задоволення наявного попиту</p>	<p>1. Вплив світової фінансово-економічної кризи на доступність джерел позикових коштів</p> <p>2. Відволікання коштів на інвестиційні проекти</p> <p>3. Велика кількість сильних конкурентів</p>
<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b></p> <p>1. Істотна частка ринку.</p> <p>2. Вертикальна інтеграція</p> <p>3. Висока репутація у споживачів</p> <p>4. Виважена HR-стратегія, розроблена корпоративна культура</p>	<p><i>А. Як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони підприємства?</i></p> <p>1. Забезпечення професійними та мотивованими кадрами нових напрямів діяльності.</p> <p>2. Здійснення комплексного впровадження стандартів якості надання послуг</p>	<p><i>Б. За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?</i></p> <p>1. Залучення позикових коштів українського походження, зниження витрат, економія.</p> <p>2. Точкове розширення за рахунок витіснення конкурентів</p>
<p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b></p> <p>1. Необхідність відволікання фінансових потоків.</p> <p>2. Застаріле обладнання</p> <p>3. Високі витрати на утримання персоналу</p>	<p><i>В. Які слабкі сторони підприємства можуть перешикодити скористатися можливостями ?</i></p> <p>1. Втрата можливих зовнішніх ринків надання послуг.</p> <p>2. Необхідність спочатку заміни застарілого обладнання, а вже потім інноваційних перетворень.</p> <p>3. Можливий ризик дефіциту коштів.</p>	<p><i>Г. Яких загроз, збільшених слабкими сторонами підприємства, потрібно найбільше побоюватися?</i></p> <p>1. Світова фінансова криза знижує активність підприємств і може значно негативно вплинути на обсяги надання послуг.</p> <p>2. Конкуренти можуть запропонувати ринку послуги, аналогічні нашим, за аналогічними цінами у випадку достатнього фінансування.</p>

У світовій практиці виокремлюють три основних види стратегій розвитку підприємства, кожний з яких повністю обґрунтований специфікою виробництва:

1) стратегія зростання (розвитку) відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень, закріпити та утримувати позиції лідера, мати свої унікальні конкурентні переваги;

2) стратегія стабілізації (сталості) характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги виробництва в умовах суттєвої нестабільності обсягів продажу і прибутку, досягти ринкової рівноваги, збільшити ринкову частку, максимізувати прибуток;

3) стратегія виживання – оборонна стратегія в умовах глибокої кризи діяльності підприємства. Основна ціль даної стратегії – уникнення ймовірності банкрутства, забезпечення беззбитковості виробництва.

Доцільно зауважити, що для кожної стратегії розроблюють відповідний комплекс дій з її реалізації.

Реалізація стратегії неможлива без стратегічного контролю, прогнозування та коригування у відповідності до цілей та змін зовнішнього середовища.

Основною стратегією в реалізаційній діяльності підприємства повинно бути розширення ринків надання послуг, а також точкової мережі.

Найбільш доцільною стратегією в даному випадку є стратегія прибутковості продукції ПП «Класико» (*стратегія концентрованого росту*), а саме: конкурентна стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже вироблених послуг. З метою реалізації цієї стратегії розвитку необхідно провести закупку найновітнішого обладнання. Також доцільно буде застосування аутсорсингу виробництва в комплексі із вдосконаленням фінансової стратегії ПП «Класико», її адаптації до підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства.

Доцільно зауважити, що для кожної стратегії розроблюють відповідний комплекс дій з її реалізації. Реалізація стратегії неможлива без стратегічного контролю, прогнозування та коригування у відповідності до цілей та змін зовнішнього середовища [1, с. 56].

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило сформувати дефініцію стратегії розвитку, як стратегії підприємства, спрямованої на досягнення цілей розвитку, на відміну від цілей виживання, і заснованої на засадах інтенсивного розвитку при наявності у даного підприємства суттєвого потенціалу.

Реалізація обраної стратегії, а саме стратегії концентрованого росту передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі необхідності, системи управління, приведення її до відповідності зі стратегічними цілями організаційної структури підприємства, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу.

Вся діяльність підприємства ПП «Класико» повинна обов'язково базуватися на точному і вивіреному знанні потреб цільового ринку і споживчого попиту, оцінці та врахуванні умов надання послуг в найближчий час і на перспективу.

Формування стратегії розвитку досліджуваного підприємства повинно ґрунтуватися на:

- забезпеченні перманентного підвищення якості послуг, що надаються, їх привабливості для споживача;
- оптимізації пропозиції послуг і доступних споживачеві цін;
- створенні ефективної точкової мережі; врахування національних особливостей та специфіки запитів споживачів.

### *Література*

1. Котуранова Н.В., Безхлібна М.А. Аналіз українського ринку індустрії краси та умови його створення / Н.В. Котуранова, М.А. Безхлібна // Економічний простір. – 2013. – № 72. – С. 55-63.

2. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська.– К.:Кондор,2003. – 193 с.

3. Український ринок салонів краси в 2016 році зріс на 2% – до 325 млн грн // [Електронне джерело]. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/rynok-salonov-krasoty-vyros/>

1. Koturanova N.V., Bezkhlibna M.A. Analiz ukrayins'koho rinku industriyi krasy ta umovy yoho stvorennya / N.V. Koturanova, M.A. Bezkhlibna // Ekonomichnyy prostir. – 2013. – # 72. – S. 55-63.

2. Osovs'ka H.V. Stratehichnyy menedzhment: teoriya ta praktyka / H.V . Osovs'ka, O.L. Fishchuk, I.V. Zhalins'ka. – K.: Kondor, 2003. – 193 s.

3. Ukrayins'kyu rynek saloniv krasyy v 2016 rotsi zris na 2% – do 325 mln hrn // [Elektronne dzherelo]. – Rezhym dostupu: <https://rau.ua/uk/novyni/rynek-salonov-krasoty-vyros/>

***Рецензент:** Балджи М.Д. д.е.н., професор, кафедра економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету*

9.11.2017

УДК 338.23: 351.824.11

***Сментина Наталія***

## **МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІНТЕГРОВАНІХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР**

У статті відмічається важливість утворення та функціонування інтегрованих корпоративних структур за сучасної системи господарювання. Вказані завдання, що спроможні вирішити інтегровані корпоративні структури як потужні суб'єкти національної економіки. Визначені принципи, що є основою формування інтегрованих корпоративних структур.

Подається трактування категорії «державне регулювання інтегрованих корпоративних структур». Відмічено поділ регуляторів на правові та економічні. Узагальнені недоліки правового аспекту державного регулювання інтегрованих корпоративних структур. Відмічається залежність застосування економічних інструментів державного регулювання інтегрованих корпоративних структур від спрямованості державної економічної політики.

Наведені можливі інструменти державного регулювання інтегрованих корпоративних структур в розрізі адміністративного, бюджетного, податкового, грошово-кредитного методів. Зазначені