

7. Управление стратегическим развитием жизнеспособных экономических систем: модели, механизмы и инструменты : монография : в 2 т. Том 1. Методология управления стратегическим развитием жизнеспособных экономических систем / [Ю.Г. Лысенко, В.Н. Тимохин, Д.М. Жерлицын и др.]. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2012. – 405 с.
8. Шим Джэй К. Основы коммерческого бюджетирования / [Джэй К. Шим, Джойл Г. Сингел] : Пер. с англ. – М. : Азбука, 2001. – 496 с.

Жерлицын Д. М.

Запорожский институт экономики и информационных технологий

Кравченко В. Н.

Донецкий национальный университет

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНСТРУМЕНТОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Резюме

Исследованы теоретические вопросы формирования механизма бюджетирования финансовой системы предприятия. Определены структурные элементы и методы реализации механизма бюджетирования. Предложены новые и усовершенствованы действующие бюджеты финансовой системы предприятия.

Ключевые слова: бюджетирование, финансовая система предприятия, методы управления, инструменты бюджетирования, бюджет предприятия.

Zherlitsyn D. M.

Zaporizhzhya Institute of Economics and Information Technology

Kravchenko V. M.

Donetsk National University

FEATURES OF IMPLEMENTATION OF BUDGETING FINANCIAL INSTRUMENTS BY THE ENTERPRISE SYSTEM

Summary

The theoretical questions of the budgeting mechanism for the financial system of the enterprise are investigated. The structural elements and methods of budget mechanism implementation are defined. The new budgets of the financial system of the enterprise are proposed, and the existing ones are improved.

Keywords: budgeting, financial system of the enterprise, management method, budgeting tools, budget of the enterprise.

УДК 339.138(4+477)

Завальнюк К. С.

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ІНТЕГРАТИВНОГО ЗРОСТАННЯ

У статті обґрунтовано необхідність формування маркетингової стратегії на підприємстві. Розглянуто основні погляди вчених щодо сутності поняття «маркетингова стратегія». Уточнено класифікацію маркетингових стратегій інтегративного зростання. Визначено переваги і недоліки таких стратегій.

Ключові слова: стратегія, маркетингова стратегія, інтеграція, стратегії інтегративного зростання, вертикальна інтеграція, інтеграція «вперед», інтеграція «назад», горизонтальна інтеграція.

Постановка проблеми. Темпи ринкових трансформацій як у світовій, так і в національній економіці безперервно зростають. За таких умов важливого значення набувають процеси інтеграції як основи становлення сучасних підприємницьких структур. Ігнорування особливостей нових форм господарювання може призвести до вагомих негативних наслідків. У цьому разі запорукою успішного функціонування та зростання новостворених підприємств стає ефективне планування, зокрема правильний вибір стратегії. З огляду на вищезазначене, дане питання є актуальним та потребує детального вивчення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження маркетингових стра-

тегій інтегративного зростання було зроблено такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як: О.С. Віханський, Ж.-Ж. Ламбен, Ф. Котлер, Н. Куденко, М. Мак-Дональд, І. Ансофф, М. Портер, Д. Дей, А. Томпсон, А. Стрікленд та ін. Теоретичні розробки вищезазначених учених служать основою для практичного застосування маркетингових стратегій на підприємствах.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак і на сьогодні думки вчених щодо визначення змісту маркетингової стратегії різняться. Зважаючи на особливості сучасного етапу ринкової трансформації економіки України, доцільно більш детально розглянути маркетингові стратегії інтегративного зростання. Згідно із

наведеним вище, вважаємо за доцільне систематизувати погляди і точки зору вчених щодо класифікації маркетингових стратегій інтегративного зростання.

Мета статті. Мета написання статті – систематизувати погляди вчених щодо поняття «маркетингова стратегія», узагальнити підходи щодо класифікації стратегій інтегративного зростання, висвітлити переваги та недоліки вертикальної інтеграції.

Виклад основного матеріалу. В умовах мінливого зовнішнього середовища правильний вибір стратегії забезпечує ринкову стійкість підприємства. Насправді слово «стратегія» запозичене із військової науки та означає військовий план, що розробляється, виходячи із ключового завдання, яке полягає в знесенні або знищенні противника, оволодінні певними позиціями, визначення методів досягнення цієї мети [1, с. 863]. Якщо трактувати вищезазначене поняття з економічної точки зору, то стає очевидним, що стратегія розробляється та впроваджується на підприємстві задля перемоги над конкурентами, захоплення більшої частки ринку, збільшення прибутку, отримання та/або підсилення синергетичного ефекту та виконання інших поставлених цілей.

У цьому контексті варто згадати твердження А. Томпсона та А. Стрікленда, які наголошують: «Близкуче втілення прекрасної стратегії – найкращий критерій якості управління і найнадійніший рецепт успіху компанії» [2, с. 35]. Неможливо не погодитися з наведеною думкою вчених, оскільки саме правильно побудована стратегія забезпечує зростання підприємства.

За визначенням американських дослідників, питома вага маркетингової стратегії в загальній стратегії фірми становить 80% [3, с. 21]. Отже, без використання маркетингових стратегій неможлива задовільна робота жодного підприємства. Погляди вчених відносно трактування поняття «маркетингова стратегія» різняться не суттєво (табл. 1).

Аналіз вищезазначених визначень дає підстави стверджувати, що маркетингові стратегії – це основний напрям, орієнтир, який дає змогу приймати рішення на певних етапах; алгоритм дій фірми для досягнення маркетингових цілей.

Зазвичай маркетингові стратегії поділяють на стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Як правило, більшість підприємств ставлять за мету зростання та розвиток підприємства. О.С. Віханський розглядає стратегії зростання як єдино

можливі для розвитку підприємства та називає їх еталонними стратегіями [10, с. 94]. Як зазначає Н. Куденко, маркетингові стратегії росту використовуються у тих випадках, коли підприємство діє на перспективних ринках збуту, має певні конкурентні переваги та/або в змозі ефективно використовувати необхідні фактори успіху [3, с. 346]. У свою чергу маркетингові стратегії зростання поділяють на стратегії: інтенсивного росту, інтегративного зростання та диверсифікації.

З огляду на сучасні тенденції розвитку ринку, зупинимося більш детально на стратегіях інтегративного зростання. Дана група стратегій передбачає об'єднання ресурсів та зусиль одного підприємства з іншими. Стимулом злиття та поглинання підприємств є збільшення прибутку, обсягу продажу, частки на ринку та забезпечення зростання підприємства в цілому.

Основоположником поняття «інтеграція» вважають Г. Спенсера, який у своїй праці зазначив, що розвиток усіх живих організмів породжується сукупністю інтеграцій та диференціювань [11, с. 79-82].

На думку українського вченого С.В. Мочерного, «інтеграція – це поступове зближення та об'єднання економічних суб'єктів у процесі їх взаємодії (взаємовпливу, взаємопроникнення, взаємозбагачення)» [7, с. 284].

Варто погодитися з думками А. Томпсона і Дж. Стрікленда, які підкреслюють, що «сьогодні спроби вести конкуренцію поодиноці, як це раніше робила більшість компаній, безнадійно застаріли» [2, с. 187]. Так, дійсно, в ринкових умовах конкуренції головну роль відіграють не окремі суб'єкти господарювання, а інтегровані структури бізнесу. Сьогодні одиничні підприємства втрачають ринкові позиції з кожним днем, есе більш розповсюдженими стають такі види підприємницьких структур як союзи, альянси, холдинги, тощо. Формування вертикально-інтегрованих підприємницьких структур є запорукою створення вигідного конкурентного становища у майбутньому.

Об'єднання інтересів та зусиль підприємств відбувається задля отримання синергетичного ефекту. На рахунок цього А. Томсон констатує: «конкурентна привабливість союзів полягає в синергетичному ефекті, який досягається за рахунок об'єднання компетенцій і ресурсів учасників» [2, с. 188].

Загальновідомо, що основоположником маркетингу вважають Ф. Котлера, який також значну увагу приділив вивченню маркетингових стратегій.

Таблиця 1

Погляди вчених щодо поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Маркетингова стратегія:
Ф. Котлер	раціональна, логічна побудова, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає в себе конкретні стратегії по цільових ринках, комплексу маркетингу і рівню витрат на маркетинг [4, с. 404]
Мак-Дональд М.	засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу [5, с. 172]
Ж.-Ж. Ламбен	вимагає розробки комунікаційної програми, перед якою стоять дві взаємозалежні цілі: інформувати потенційних покупців про товари і послуги та переконати їх здійснити покупки [6, с. 659]
Г. Ассель	основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі [7, с. 797]
С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна та інші	узагальнена модель маркетингових дій на довготривалій період з метою реалізації місії та досягнення цілей організації (підприємства, фірми, компанії) шляхом застосування комплексу маркетингових, організаційно-технічних і фінансових заходів щодо розширення обсягів виробництва і збуту продукції, підвищення її конкурентоспроможності, зростання ринкової частки, впливу на споживача [8, с. 456]
Н.В. Куденко	напрямок (вектор) дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій [3, с. 265]
С. Гаркавенко	програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей [9, с. 171]

Джерело: складено автором на основі систематизації [3-9]

Ф. Котлер вважає інтеграційний ріст виправданий у тому разі, якщо фірма може отримати додаткові вигоди за рахунок переміщення в рамках галузі назад, вперед або по горизонталі [4, с. 401]. Види стратегій інтегративного зростання та їхня характеристика з позиції Ф. Котлера наведені на рисунку 1.

Ж.-Ж. Ламбен наголошує, що вибір стратегії інтегративного зростання підприємства виправданий у тому випадку, якщо фірма може підвищити свою рентабельність завдяки контролю різних стратегічно важливих для неї ланок в ланцюзі виробництва і продажу товару [6, с. 436]. Ж.-Ж. Ламбен розрізняє наступні види стратегій інтегративного зростання: стратегію інтеграції «назад», стратегію інтеграції «вперед» та стратегію горизонтальної інтеграції (рис. 2).

У сучасній науковій літературі найчастіше зустрічається така класифікація маркетингових стратегій інтегративного зростання (рис. 3).

Аналіз вищевказаних класифікацій (рис. 1, рис. 2, рис. 3) дозволяє узагальнити класифікацію маркетингових стратегій інтегративного зростання таким чином:

- інтеграція з постачальником ресурсів для підприємства (регресивна інтеграція, стратегія інтеграції «назад» та стратегія зворотної інтеграції);

- стратегія інтеграції з торговим посередником (прогресивна інтеграція, стратегія інтеграції «вперед», стратегія прямої інтеграції);

- горизонтальна інтеграція (вид інтеграції, який визначений вище згаданими вченими одноманітно).

Варто відзначити погляди Н. Куденко, яка виділила вертикальну інтеграцію як окрему складову класифікації маркетингових стратегій інтегративного зростання.

О.І. Уільямсон трактує вертикальну інтеграцію як «послідовні, поетапні виробничі процеси, що природно збігаються у часі і просторі, диктують певні схеми ефективного виробництва; ці схеми передбачають зведення цих виробничих процесів в один технологічний ланцюг» [12, с. 33].

Позиція О.І. Уільямса щодо трактування поняття вертикальної інтеграції схожа з думкою О. Тріффоном, який визначає її як: «...спільне володіння або контроль однією компанією різних стадій виробництва або дистрибуції, де кожна з стадій виробляє продукцію, що може бути реалізована...» [13].

Втім, найбільш чітко сформулював визначення вертикальної інтеграції С.В. Мочерний, визначаючи її як «об'єднання в єдиний технологічний процес усіх або основних ланок виробництва та обороту промислової та сільськогосподарської продукції внаслідок усупільнення виробництва, концентрації, кооперації та суспільного поділу праці» [8, с. 94].

На нашу думку, вищевказана класифікація маркетингових стратегій потребує доповнення згідно із визначеннями М. Портера, який ще розрізняє:

- повну інтеграцію – компанія здійснює увесь цикл виробничо-технологічного процесу, формує єдиний ланцюг створення вартості;

- неповну (часткову) інтеграцію – частина продукції виробляється компанією, а інша – купується на ринку;

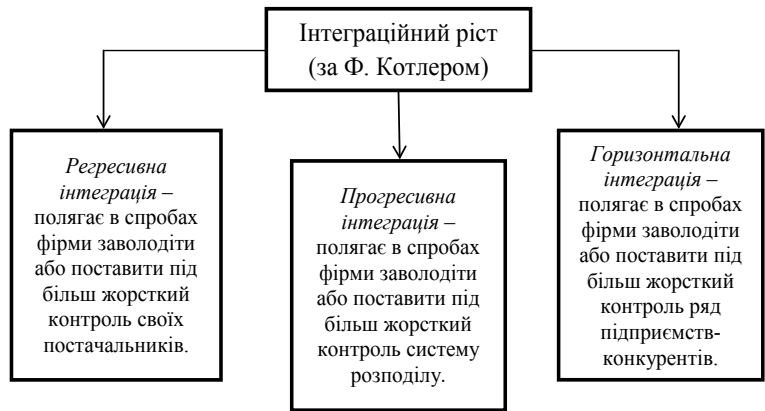


Рис. 1. Види інтеграції за Ф. Котлером

Джерело: складено автором на основі [4, с. 401]

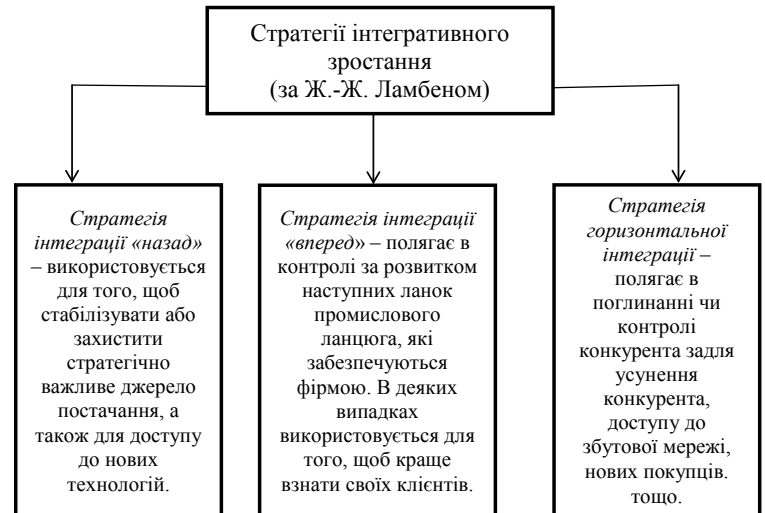


Рис. 2. Класифікація маркетингових стратегій інтегративного зростання за Ж.-Ж. Ламбеном

Джерело: складено автором на основі [6, с. 437]

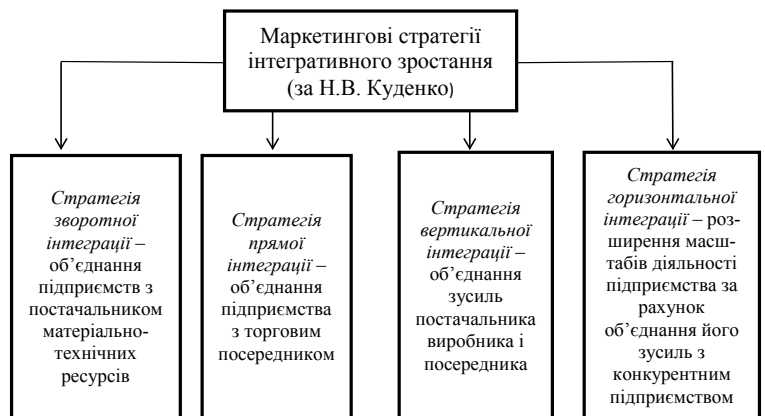


Рис. 3. Класифікація маркетингових стратегій інтегративного зростання за Н.В. Куденко

Джерело: складено автором на основі [3, с. 352-354]

- квазіінтеграція – виникає у результаті взаємодії компанії з іншими компаніями (шляхом створення стратегічних альянсів, асоціацій тощо) без витрат і переходу прав власності [14].

У результаті аналізу класифікації вищезгаданих вчених, для більш чіткого розуміння місця кожної стратегії інтегративного зростання у системі маркетингу пропонуємо розглянути рисунок 4.

Отже, стратегія інтегративного зростання займає значне місце у стратегічному плануванні сучасних підприємств. Вертикально-інтегровані підприємницькі структури мають ряд переваг перед одиничними компаніями, серед яких: збільшення ринкової частки, зростання конкурентних переваг, збільшення доступу до нової інформації на ринку, завдяки концентрації капіталу можливість застосування науково-технічних розробок на підприємстві, зменшення трансакційних витрат, зниження собівартості продукції, безвідходне виробництво, отримання синергетичного ефекту тощо.

Проте поряд з перевагами завжди потрібно зважати і на недоліки. А. Томпсон головним недоліком стратегії вертикальної інтеграції вбачає у

тому, що «вона глибше зтягує компанію в систему виробничих відносин галузі; якщо більшість видів діяльності в галузевому ланцюзі цінності не забезпечує конкурентної переваги, така стратегія навряд чи доцільна» [2, с. 196].

Також А. Томпсон значну увагу приділяє вивченню дезінтеграції, зазначаючи: «При відсутності очевидних і значущих переваг інтеграція «вперед» або «назад» стратегічно недоцільна. Більше того, нерідко для фірми економічно і стратегічно вигідніше дезінтегрувати виробництво і зосередитися на вузькому відрізку галузевого ланцюга» [2, с. 197].

На думку автора, недоліками використання маркетингової стратегії інтегративного зростання є: неврахування вразливості при вилученні однієї з ланок вертикального ланцюга; збільшення ризику, оскільки збільшується обсяг капіталовкладень; розбіжність думок, дій власників, у результаті чого багато союзів розпадаються. З цього приводу А. Томпсон зауважує: «Багато союзів розпадаються, не реалізувавши свого потенціалу, через конфлікти і протиріччя між учасниками» [2, с. 195].

Тому для ефективного використання маркетингової стратегії інтегративного зростання важливим є дослідження конкурентів; пошук спільних цілей з можливими партнерами. Для зміцнення конкурентної позиції на ринку, підприємство повинно враховувати можливість злиття з іншою компанією або її поглинання.

Висновки і пропозиції. Отже, успішність будь-якого підприємства визначається правильно обґрунтованою стратегією. Відсутність чітко окресленої стратегії гальмує розвиток підприємства. Маркетингова стратегія інтегративного зростання передбачає об'єднання ресурсів та зусиль одного підприємства з іншими задля отримання синергетичного ефекту (збільшення прибутку, обсягу продажу, частки на ринку, забезпечення зростання підприємства в цілому). У результаті аналізу поглядів вчених щодо класифікації маркетингових стратегій інтегративного зростання було виділено такі види інтеграції: інтеграція підприємства з постачальником ресурсів; інтеграція підприємства з торговим посередником, горизонтальна, вертикальна, повна, неповна та квазіінтеграція. У сучасних умовах значного розвитку набуває стратегія вертикальної інтеграції, проте поряд з перевагами існують певні недоліки її використання.

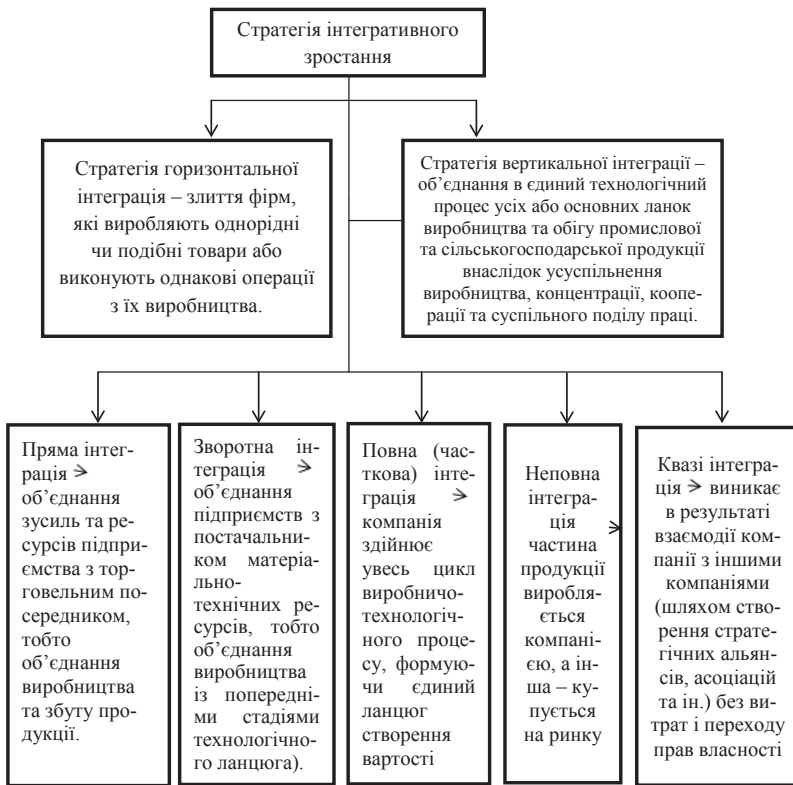


Рис. 4. Узагальнена класифікація маркетингових стратегій зростання

Джерело: систематизовано на основі [3; 8; 14]

Список літератури:

1. Словник іншомовних слів / Укл. Л.О. Пуустовіт, О.І. Скопенко, Г.М. Сюта, Т.В. Цимбалюк. – К. : Довіра, 2000. – 1018 с.
2. Томпсон-мл. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа; 12-е издание ; Пер. с англ – М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с. : ил. – Парал. тит. англ.
3. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : підручник / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2012. – 523, [5] с.
4. Котлер, Филип. Основы маркетинга. Краткий курс. : Пер. с англ. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2011. – 496 с. : ил. – Парал. тит. англ.
5. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб. : ПИТЕР, 2000. – 276 с.
6. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
7. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассель. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 804 с.

8. Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 1 / За ред. С.В. Мочерного. – Львів : Світ, 2005. – 616 с.
9. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник. – Київ : Лібра, 2004. – 712 с.
10. Виханський О.С. Стратегическое управление : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 2003. – 296 с.: ил.
11. Спенсер Г. Гипотеза развития / Г. Спенсер // Опыт научные, политические и философские: пер. с англ.; под. ред. Н.А. Рубакина. – Мн.: Современный литератор, 1988. – 148 с.
12. Уильямсон О.И. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка / Пер. Емельянова А.К. Вехи экономической мысли. Теория фирмы. – Т. 2; Под ред. В.М. Гальперина. – СПб. : Экономическая школа, 2000. – 534 с.
13. Triffon, R. Guides for Speculation the Vertical Integration of Agriculture with Allied Industries [Text] / R. Triffon // Journal of Farm Economics. – 1975. – № 41. – P. 734-746.
14. Porter M.E. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors / M.E. Porter. – NY : Free Press, 1980. – 396 p.

Завальнюк Е. С.

Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ ИНТЕГРИРОВАННОГО РОСТА

Резюме

В статье обоснована необходимость формирования маркетинговой стратегии предприятия. Рассмотрены основные взгляды ученых о сущности понятия «маркетинговая стратегия». Уточнена классификация маркетинговых стратегий интегративного роста. Определены преимущества и недостатки таких стратегий.

Ключевые слова: стратегия, маркетинговая стратегия, интеграция, стратегии интегративного роста, вертикальная интеграция, интеграция «вперед», интеграция «назад», горизонтальная интеграция.

Zavalnyuk K. S.

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

THEORETICAL BASE OF INTEGRATED GROWTH MARKETING STRATEGIES FORMATION

Summary

In the article the necessity of a marketing strategy for the company is justified. The main views of scientists about the nature notion of marketing strategy are considered. The classification of marketing strategies of integrative growth is refined. The advantages and disadvantages of such strategies are identified.

Keywords: strategy, marketing strategy, integration, integrative growth strategy, vertical integration, integration "forward", integration "back", horizontal integration.

УДК 338.488.2:640.412(477)

Завідна Л. Д.

Ужгородський торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

АНАЛІЗ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ

У статті визначено сучасний стан та рівень розвитку готельного господарства в Україні. Досліджено основні фактори, що впливають на формування готельного бізнесу. Проведено аналіз розвитку готельного господарства та його специфічних особливостей в Україні. На основі динаміки статистичних даних та за результатами проведеного порівняльного аналізу визначено основні проблеми розвитку готельного господарства, запропоновані заходи щодо ефективного функціонування та подальшого стратегічного розвитку готельного господарства України.

Ключові слова: готельне господарство, готельний бізнес, готелі, засоби розміщення, завантаженість готелів, стратегічний розвиток, туристичний бізнес, капітальні інвестиції, рівень конкурентоспроможності, ефективність.

Постанова проблеми. Для будь-якої держави необхідно мати належний рівень розвитку готельного господарства, адже він сприяє пожевліттю усіх суспільно-економічних контактів та зв'язків, посилює економічний потенціал регіонів, піднімає рейтинг держави, окремих її міст у світовому співтоваристві.

Успішне функціонування і забезпечення безперервності розвитку підприємств готельного господарства є першорядним завданням в умовах ринкової економіки, в умовах динамічно невідомого й нестійкого середовища. У такому становищі система стратегічного розвитку повинна мати у своєму арсеналі не меншу кількість різн-