УДК 339.138

СУЧАСНІ ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

© 2016 **КОЛОМІЄЦЬ Г. М., ГУЗНЕНКОВ Ю. Г., ГРІДІНА Г. В., ДОЦЕНКО М. Ю., ЛЄ МІНЬ ХУЄН**

УДК 339.138

Коломієць Г. М., Гузненков Ю. Г., Грідіна Г. В., Доценко М. Ю., Лє Мінь Хуєн. Сучасні драйвери розвитку бізнесу в кризових умовах

Мета статті – обґрунтувати запровадження комплементарних послуг, спрямованих на підвищення задоволення постійних клієнтів як заходу розвитку в умовах кризи і обмеження ресурсів. У результаті дослідження, проведеного шляхом взаємопов'язаних, послідовно уточнюючих SWOT-аналізу, структурованого спостереження та опитування, доведено доцільність коригування стратегії фітнес-центру «Малібу» шляхом її подальшої диференціації та інтенсивного зростання з орієнтуванням на постійних клієнтів і з розширенням спектра додаткових послуг. Визначено, що реалізація цих заходів дозволить посилити конкурентні переваги і розвинути стійкі відносини з клієнтами, що може стати основою покращання довгострокового фінансового стану фітнес-центру «Малібу» і дасть змогу розвиватися за оптимальним сценарієм навіть за умови найгірших із визначених змін господарського середовища. Доведено, що оновлення драйверів бізнес-практики на основі комплексного застосування інструментів маркетингового дослідження, послідовно сфокусованих на обґрунтуванні підвищення задоволення постійних клієнтів, стає імперативом розвитку організації в умовах турбулентності господарського середовища. Перспективою подальших досліджень є визначення інших шляхів активізації бізнесу за рахунок маркетингової складової.

Ключові слова: *антикризовий менеджмент, маркетингові дослідження, задоволеність клієнтів.*
Рис.: *10.* ***Табл.:*** *3.* ***Бібл.:*** *23.*

Коломієць Ганна Миколаївна *– доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії та економічних методів управління, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна).* ***E-mail:*** *52-melen@mail.ru*

Гузненков Юрій Георгійович *– старший викладач кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна).* ***E-mail:*** *didorchuk-irina@yandex.ru*

Грідіна Ганна Василівна *– студентка економічний факультету, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна).* ***E-mail:*** *gridina_2011@mail.ru*

Доценко Марія Юріївна *– студентка економічного факультету, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна).* ***E-mail:*** *docenko.maria94@gmail.com*

Лє Мінь Хуєн *– студентка економічного факультету, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)*
E-mail: *minhhuyenktdnk49@gmail.com*

УДК 339.138

Коломиец А. Н., Гузненков Ю. Г., Гридина А. В., Доценко М. Ю., Ле Минь Хуен. Современные драйверы развития бизнеса в кризисных условиях

Цель статьи – обосновать введение комплементарных услуг, направленных на повышение удовлетворения постоянных клиентов в качестве меры развития в условиях кризиса и ограничения ресурсов. В результате исследования, проведенного путём взаимосвязанных, последовательно уточняющих SWOT-анализа, структурированного наблюдения и опроса, доказана целесообразность корректировки стратегии фитнес-центра «Малибу» путем её дальнейшей дифференциации и интенсивного роста с ориентацией на постоянных клиентов и с расширением спектра дополнительных услуг. Определено, что реализация этих мер позволит усилить конкурентные преимущества и развить устойчивые отношения с клиентами, что может стать основой улучшения долгосрочного финансового состояния фитнес-центра «Малибу» и поможет развиваться по оптимальному сценарию даже при худших из определённых изменений хозяйственной среды. Доказано, что обновление драйверов бизнес-практики на основе комплексного применения инструментов маркетингового исследования, последовательно сфокусированных на обосновании повышения удовлетворённости постоянных клиентов, становится императивом развития организации в условиях турбулентности хозяйственной среды. Перспективой последующих исследований является определение дальнейших путей активизации бизнеса за счет маркетинговой составляющей.

Ключевые слова: *антикризисный менеджмент, маркетинговые исследования, удовлетворённость клиентов.*
Рис.: *10.* ***Табл.:*** *3.* ***Библ.:*** *23.*

Коломиец Анна Николаевна *– доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории и экономических методов управления, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)* ***E-mail:*** *52-melen@mail.ru*

Гузненков Юрий Георгиевич *– старший преподаватель кафедры экономической кибернетики и прикладной экономики, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)*
E-mail: *didorchuk-irina@yandex.ru*

Гридина Анна Васильевна *– студентка экономического факультета, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина).* ***E-mail:*** *gridina_2011@mail.ru*

Доценко Мария Юрьевна *– студентка экономического факультета, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина).* ***E-mail:*** *docenko.maria94@gmail.com*

Ле Минь Хуен *– студентка экономического факультета, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина).* ***E-mail:*** *minhhuyenktdnk49@gmail.com*

UDC 339.138

Kolomiyets G. M., Huznenkov Yu. H., Hridina H. V., Dotsenko M. Yu., Le Minh Huyen. Modern Drivers of Business Development under Crisis Conditions

The article is aimed to substantiate introduction of complementary services targeted at improving satisfaction of the regular customers as a measure of development under conditions of crisis and resource constraints. As result of a study conducted by means of the interrelated and consistently updated SWOT-analysis, structured monitoring, and survey, expedience of adjusting the strategy for the fitness center «Malibu» has been proved by means of its further differentiation, intensive growth with a focus on regular customers, and expanding the range of additional services. It is determined that implementation of these measures will strengthen the competitive advantages and develop steady relationships with customers, which may serve as the basis for improving the long-term financial condition of fitness center «Malibu» and be of use when evolving the optimal scenario in case of the worst of certain changes in the economic environment. It has been proved that the updating drivers of business practices, based on the integrated application of tools for marketing research, which are consistently focused on substantiating the increase of satisfaction of customers, is becoming an imperative for the development of organization in the conditions of turbulence of economic environment. Prospect for the follow-up research is to identify further ways to activate business by means of the marketing component.

Keywords: *anti-crisis management, marketing researches, customer satisfaction.*
Fig.: *10.* ***Tabl.:*** *3.* ***Bibl.:*** *23.*

Kolomiyets Ganna M. *– D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Economic Theory and economic management methods, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)*
E-mail: *52-melen@mail.ru*

Huznenkov Yurii H. *– Senior Lecturer of the Department of Economic Cybernetics and Applied Economics, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)*
E-mail: *didorchuk-irina@yandex.ru*

Hridina Hanna V. *– Student of the Faculty of Economics, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)*
E-mail: *gridina_2011@mail.ru*

Dotsenko Mariia Yu. *– Student of the Faculty of Economics, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)*
E-mail: *docenko.maria94@gmail.com*

Le Minh Huyen *– Student of the Faculty of Economics, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)*
E-mail: *minhhuyenktdnk49@gmail.com*

Затяжна економічна криза поступово може втягнути економіку в стан депресії. Подолання негативної тенденції залежить від реалізації проактивної позиції бізнесу, що базується на зважених, попередньо виокремлених і обґрунтованих діях. Методологічною основою цих дій є теорія кризового менеджменту, аналітичного маркетингу та їх узагальнена практика, представлена в останні роки публікаціями І. Адізеса [1], Х. Саймона [2], С. Стейнберга [3], М. Джеффрі [4], які стали бестселерами. Разом з тим застосування теоретичних положень у реальній господарській практиці ринкової економіки інверсійного типу з домінуванням глобальних детермінант потребує адаптованих алгоритмів.

Мета статті – обґрунтувати запровадження комплементарних послуг, спрямованих на підвищення задоволення постійних клієнтів як заходу розвитку в умовах кризи і обмеження ресурсів

Кризові процеси в господарській системі є випробуванням для бізнесу і потребують обґрунтованого коригування стратегії організації, спрямованого на утримання клієнтів за рахунок підвищення їх задоволеності. Раптово проявляється дефіцит усіх ресурсів, але ключове значення має обмеження часу та якісної релевантної інформації. Адаптації в екстремальній ситуації сприятиме використання комплексу інструментів маркетингових досліджень. Це, своєю чергою, передбачає, що, по-перше, як наголошує Ф. Котлер, маркетингом повинні займатися всі фахівці організації [5, с. 48], по-друге, необхідну інформацію можна отримати шляхом взаємопов'язаних, послідовно уточнюючих SWOT-аналізу, структурованого спостереження й опитування. Для підтвердження цих положень було проведено дослідження фітнес-центру «Малібу» (м. Харків), що є частиною Всеукраїнської мережі фітнес-клубів «Малібу». Необхідно було обґрунтувати доцільність запровадження додаткової послуги – відкриття ігрового залу для дітей під наглядом няні – як фактора підвищення задоволеності постійних клієнтів і їх збереження.

Для аналізу чинників на макрорівні було здійснено аналіз вторинної інформації з використанням вторинних інформаційних джерел, що відповідають таким критеріям, як актуальність (сучасність), точність, своєчасність, та знаходяться у вільному доступі. Найбільш суттєвими змінами маркетингового макросередовища, що визначаються як можливості та загрози для організації за сучасних умов та викликають необхідність адаптації послуг фітнес-центру, визнанно тенденції прояву економічної та демографічної його складових (*рис. 1*).

Група факторів (тенденції впливу)	Можливості	Загрози
Економічний	1) стійка тенденція до зростання народжуваності в Харківській області (*рис. 2*), близько 43% з них це діти, що народжуються в м. Харкові	1) значна кількість чинників, що призводить до скорочення реальних особистих доходів населення та частки доходів, що припадає на задоволення базових потреб
	2) значна частка дітей – від 25 до 27% – народжується жінками, що не перебувають в офіційно зареєстрованому шлюбі [6]	2) зростання цін на продукти харчування (23,8%), одяг і взуття (+11,7%), житло, воду, електроенергію, газ та інші види палива (43,8%), цін у сфері охорони здоров'я (+32,0%) [7]
Демографічний	1) значна частка дітей – від 25 до 27% – народжується жінками, що не перебувають в офіційно зареєстрованому шлюбі [6]	
	2) близько 80% домогосподарств мають одну дитину (*рис. 3*)	
	3) зростання частки людей похилого віку	

Рис. 1. Можливості та загрози маркетингового макросередовища фітнес-центру «Малібу»

Джерело: складено авторами за [6, 7].

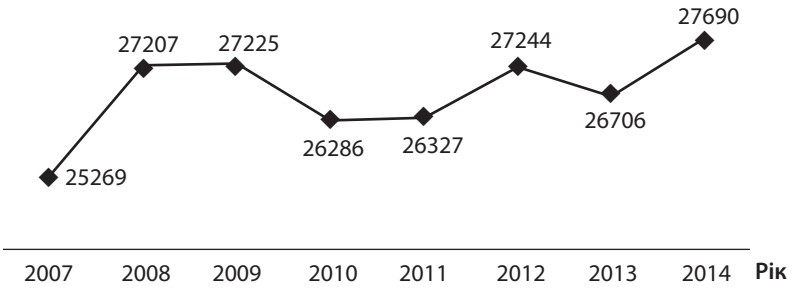

Рис. 2. Динаміка народжуваності в Харківській області, 2007–2014 рр.

Джерело: складено авторами за [6].

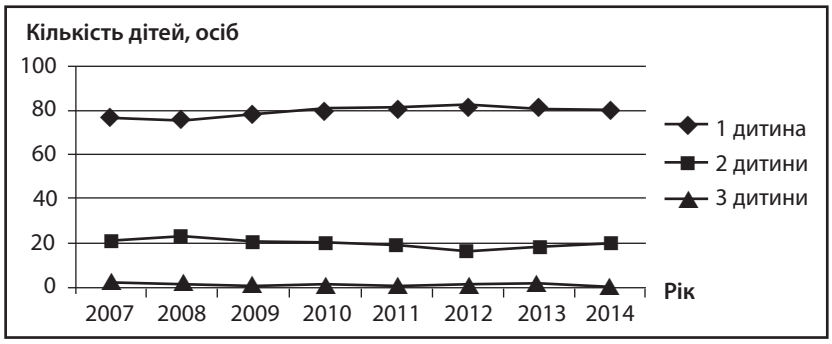

Рис. 3. Кількість дітей в домогосподарствах, Харківська область, 2007–2014 рр.

Джерело: складено авторами за [6].

Чинники мезорівня, що призводять до необхідності адаптації діяльності організації, визначено виходячи з характеристик конкурентного середовища, що визначено як монополістична конкуренція. Такий тип ринкового середовища має ознаки, що створюють можливості для адаптації діяльності організації за рахунок диференціації послуг: 1) наявність на ринку значної кількості продавців; 2) послуги, що надаються різними фірмами дещо відрізняються; 3) організація здійснює частковий контроль цін; 4) покупці добре інформовані про ціни. У м. Харкові в даний час діє 18 великих мереж, таких як «Aura», «Рекорд», «Egoiste», «Gym4Fit», «Safari» та інші [8], кількість фітнес-центрів, які відображені в пошукових системах, складає 150, що визначено за даними Інтернет-пошуку по семантичному ядру «Фитнес в Харькове» в пошукових системах Yandex.ua [9], Google.com.ua [10], Довідкової служби м. Харків [11]. За даними дослідження Аналітичного департаменту компанії Pro-Consulting, проведеного в 2013 р. і частково викладеним у відкритий доступ [12], кількість операторів ринку зростає, оператори ринку України не підвищують ціни через низький рівень доходів населення, збільшення кількості операторів на ринку сприяє зростанню конкуренції, і, відповідно, посилення боротьби за клієнта, внаслідок чого ціни на послуги в бізнес- і економсегментах скорочуються.

Визначення змін маркетингового середовища фітнес-центру «Малібу» на мікрорівні здійснено на основі моніторингу – систематичного збору та обробки інформації, який проводився протягом виконання даної роботи в період квітень–травень 2015 р. та аналізу вторинних інформаційних джерел [13–15], інших джерел. Відповідно до проведеного аналізу виокремлено такі можливості та загрози (*рис. 4*).

Група факторів (тенденції впливу)	Можливості	Загрози
Споживачі		
1. Розширення клієнтської бази	Велика клієнтська база при якісному наданні кожному без винятку відповідного пакета послуг фітнес-центру дає можливість отримати додатковий прибуток	
2. Збільшення витрат споживачів		Ускладнення залучення нових клієнтів
Конкуренти		
1. Збільшення кількості фітнес-центрів		Зменшення кількості клієнтів
2. Зростання диференціації послуг організацій-конкурентів		
3.Регулярне використання акцій та знижок		Перехід клієнтів до організацій-конкурентів
4. Широкий спектр послуг, що надаються	Дозволяє залучити велику кількість клієнтів, тим самим збільшити прибуток	
Контактні аудиторії		
Регіональні ЗМІ, регіональний телеканал ОТБ, «7 канал», АТН, сайти обласної та міськради. Інформаційна підтримка та поширення позитивної інформації про проекти закладу	Підтвердження правильності вибору для існуючих споживачів послуги, залучення нових споживачів. Поширення достовірної, актуальної інформації про заклад	

Рис. 4. Аналіз маркетингового мікросередовища фітнес-центру «Малібу»

Джерело: складено авторами за [13–21].

Для аналізу конкурентів та комунікацій в мережі Інтернет було проведено маркетингове дослідження – структуроване спостереження конкурентів (*рис. 5, рис. 6*).

Рис. 5. Аналіз конкурентів

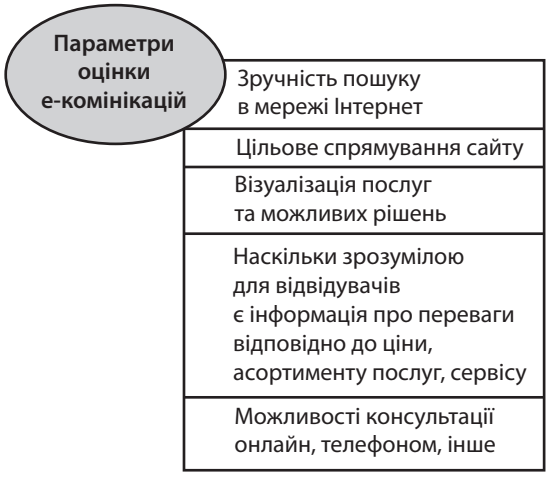

Рис. 6. Порівняльний аналіз комунікації конкурентів у мережі Інтернет

Для уточнення характеристик цільового ринку проведено сегментування ринку організації фітнес-центру «Малібу». Це дозволяє більш чітко визначити потреби клієнтів та напрями вдосконалення послуги на основі їх більш повного задоволення (*рис. 7*).

Проведений аналіз свідчить, що конкурентними перевагами фітнес-центру «Малібу» є зовнішні переваги – такі, що створюють додаткову цінність для клієнта: зручне місце розташування, широкий асортимент основних послуг (тренування, тренажерний зал) і додаткових необхідних і доданих послуг (масаж, косметичний кабінет, солярій, ін.), зручний час роботи (з 8 ранку до 22^{00}), можливість на місці купити спортивний одяг, інші супутні товари, індивідуалізовані консультативно-тьюторські послуги, наявність системи знижок і акцій, що сприяють формуванню довгострокових відносин з клієнтами. Відповідно, застосування SWOT-аналізу надає можливість визначити, що стратегіями, які використовує фітнес-центр «Малібу» в поточному періоді, є стратегії диференціації (відповідно до класифікації базових стратегій М. Портера [22, с. 73] та стратегія інтенсивного зростання (відповідно до класифікації І. Ансоффа [23], реалізовані на основі глибокого проникнення на ринок та розвитку через послуги. Метою коригування визначеної стратегії, виходячи з доступних для організації варіантів поведінки за умови визначених змін маркетингового середовища та конкурентних переваг фітнес-центру, є подальша диференціація з орієнтуванням на постійний клієнтів – націленість на постійних клієнтів за рахунок розширення спектра додаткових послуг.

Для уточнення доцільності та напрямів подальшої диференціації пропозиції організації з орієнтуванням на постійний клієнтів здійснено маркетингове дослідження, зміст і характеристика основних етапів якого наведено на *рис. 8*.

Збір інформації проводився шляхом усного опитування клієнтів за запропонованою схемою (*рис. 9*).

Отримані результати маркетингового дослідження наведено в *табл. 1*.

Проведене дослідження свідчить про те, що робочу гіпотезу дослідження підтверджено (*рис. 10*).

Введення нової послуги конкретизовано в елементах маркетингової програми – *товарній* (характеристика послуги, потреб, що вона задовольняє, споживачів, на яких вона розрахована), *ціновій* (розрахунок точки беззбитковості) та *комунікаційній політиці* (зокрема, створення спільноти в соціальних мережах для споживачів нової послуги – мам з дітьми, організація конкурсу ідей щодо організації дитячого дозвілля в грального залі, періодичні фотовиставки, присвячені дитячому дозвіллю в фітнес-центрі).

Необхідним етапом дослідження є оцінка ймовірності досягнення мети – актуальних і релевантних ризиків запровадження нової послуги (*табл. 2, табл. 3*).

Критерій сегментування	Сегмент	Характеристика
Демографічний	Вік	Основна категорія 18–40 років
	Стать	Жінки – фітнес, танці
		Чоловіки – тренажерний зал, бокс
Географічний	Клієнти фітнес-центру (за місцем проживання)	В основному жителі міста
		Жителі прилеглих населених районів
Психографічний	Соціальний шар	Середній і вищий клас
	Спосіб життя клієнтів	Здоровий спосіб життя і захоплення спортом
Поведінковий	Інтенсивність споживання послуг	Два-три рази на тиждень

Рис. 7. Сегментування ринку фітнес-центру «Малібу»

Джерело: складено авторами за [5].

Зміст етапу	Характеристика етапу
Описання проблеми	Зміни маркетингового середовища вимагають коригування існуючих стратегій організації
Визначення мети збору інформації	Визначення конкурентоспроможності послуг фітнес-центру «Малібу» для його подальшого позиціонування на ринку
Конкретна пропозиція щодо диференціації	Введення нової послуги – грального залу для дітей клієнтів (з присутністю няні)
Формулювання робочої гіпотези	Підвищення конкурентоспроможності послуг фітнес-центру можна здійснити на основі впровадження комплементарних послуг для групи існуючих клієнтів – молодих мам з дітьми
Вироблення концепції збору інформації: джерела інформації, що залучаються	Дані опитування постійних клієнтів, що мають дітей
Витрати часу	Три дні впродовж квітня – травня 2015 р.
Визначення методу збору даних	Усне опитування (структуроване інтерв'ю)
Визначення об'єкта дослідження та обсягу вибірки	Група постійних клієнтів фітнес-центру, що мають дітей
Вибірка, обсяг вибірки	Невипадкова типова вибірка, 100 осіб

Рис. 8. Зміст і характеристика основних етапів маркетингового дослідження

Джерело: складено авторами.

Завдання	Питання	Варіанти відповіді, що пропонуються	
1. Вивчення поведінки клієнта фітнес-центру	1. Чи часто Ви користуєтеся послугами фітнес-центру «Малібу»?	Два рази на тиждень	Більше, ніж два рази на тиждень
2. Вивчення задоволення	2.Чи влаштовує Вас ціна? 3.Чи влаштовує якість? 4. Чи відповідає ціна якості?	Так	Ні
3. Вивчення намірів клієнтів відносно нової послуги	5. Чи скористаєтеся Ви новою послугою «наявність грального залу для дітей з присутністю няні»?	Так	Ні

Рис. 9. Лист опитування

Джерело: складено авторами.

Таблиця 1

Результати опитування постійних клієнтів фітнес-центру «Малібу», що мають дітей

Питання	Кількість відповідей «Так»	Кількість відповідей «Ні»
1. Чи часто ви користуєтеся послугами фітнес-центру «Малібу»?	Більше, ніж два рази на тиждень 79	Два рази на тиждень 21
2. Чи влаштовує вас ціна?	57	43
3. Чи влаштовує якість?	72	28
4. Чи відповідає ціна якості?	69	31
5. Чи скористаєтеся ви новою послугою «наявність грального залу для дітей з присутністю няні»?	88	12

Джерело: складено авторами.

Завдання	Узагальнені результати
Вивчення поведінки	Переважна кількість клієнтів, що мають дітей, відвідують фітнес-центр більше, ніж два рази на тиждень, серед цієї групи споживачів фітнес-центру «Малібу» є досить затребуваним – 79% опитаних
Вивчення задоволення	57% опитаних клієнтів відповіли, що ціна їх влаштовує; 72% клієнтів – що задоволені якістю послуг, що надаються; 69% опитаних вважають, що ціна відповідає якості послуг, що надаються
Вивчення намірів	88% опитаних хотіли б скористатися новою послугою «наявність грального залу для дітей з присутністю няні»

Рис. 10. Узагальнені результати дослідження

Джерело: складено авторами.

Таблиця 2

Характеристика ризиків фітнес-центру «Малібу»

№ з/п	Ризики	Наслідки	Значимість	Імовірність втрат
1	***Демографічні ризики***			
	а) скорочення реальних доходів населення	дуже серйозні	катастрофічний	середня
	б) зменшення чисельності постійного працездатного населення, зростання безробіття	дуже серйозні	критичний	дуже висока
2	***Комерційні ризики***			
	а) відсутність ефективного попиту	дуже серйозні	критичний	дуже висока
3	***Фінансові ризики***			
	а) інфляційні процеси	дуже серйозні	критичний	дуже висока
	б) коливання валютних курсів	серйозні	критичний	висока
	в) зростання цін на комунальні послуги	середні	ризик середнього ступеня	висока
	г) загальне зростання цін	середні	ризик середнього ступеня	висока

Джерело: складено авторами.

Таблиця 3

Матриця ризиків фітнес-центру «Малібу»

Імовірність	Наслідки				
	Незначні	Малі	Середні	Серйозні	Дуже серйозні
Дуже низька					
Низька					
Середня				1а, 1б *табл. 2*	
Висока			3в, 3г *табл. 2*	3б *табл. 2*	
Дуже висока					1а, 2а, 3в, *табл. 2*

Джерело: складено авторами.

До актуальних релевантних ***ризиків***, визначених на основі результатів маркетингового дослідження, віднесено такі.

1. Демографічні ризики – це ризики, пов'язані з погіршенням демографічної ситуації, а саме – скорочення чисельності постійного населення, скорочення реальних доходів населення, зменшення чисельності працездатного населення, зростання безробіття.

2. Комерційні ризики – це ризики пов'язані із запровадженням нової послуги (відсутність ефективного попиту). Ці ризики – небезпечні для фітнес-центру. Тому необхідно якомога старанніше залучати споживачів, зайнятих вихованням маленької дитини, пропагуючи здоровий спосіб життя за допомогою занять спортом і фізичною культурою.

3. Фінансові ризики – це ризики, які викликаються інфляційними процесами, коливаннями валютних курсів, зростанням цін на комунальні послуги, загальним зростанням цін, що збільшують фінансові витрати і впливають на ймовірність отримання прибутків.

Для кожного релевантного ризику ми пропонуємо такі ***стратегії*** в ризиковій ситуації.

1. Для зменшення комерційних ризиків ми обираємо стратегію зниження ризиків шляхом підвищення якості комунікацій цільової аудиторії.

2. Фінансові ризики (ризик прямих фінансових втрат) можна знизити тільки завдяки системі ефективного фінансового менеджменту за рахунок розробки графіку занять з урахуванням коливання тарифів на послуги впродовж доби. Це можливо за рахунок адаптації діяльності організації до змін демографічного чинника маркетингового макросередовища (старіння населення) та культурного чинника (зростання рівня фізичної культури населення загалом). Така адаптація передбачає розробку спеціальних програм для людей похилого віку та розробку таргетованої пропозиції для тих, хто тимчасово втратив роботу.

На основі ризик-менеджменту можна сформувати три сценарії реалізації програми запровадження нової послуги:

- *оптимістичний* – дозволить завдяки запровадженню нової послуги не тільки зберегти постійних клієнтів, а й залучити нових і за рахунок цього і здійснити стратегію максимізації прибутку;
- *оптимальний* – збереження постійних клієнтів і отримання стабілізації середнього прибутку;
- *песимістичний* – дозволить зберегти постійних клієнтів і здійснювати стратегію мінімізації збитків у короткостроковому періоді.

ВИСНОВКИ

Застосування методів SWOT-аналізу, структурованого спостереження конкурентів, опитування клієнтів, виокремлення релевантних ризиків дозволило обґрунтувати доцільність коригування стратегії фітнес-центру «Малібу» шляхом її подальшої диференціації та інтенсивного зростання з орієнтуванням на постійних клієнтів з розширенням спектра додаткових послуг та її втілення, що передбачає:

- уточнення сегмента постійних клієнтів, а саме – жінок, що мають дітей;
- таргетування пропозиції, а саме – введення комплементарної периферійної доданої послуги – грального залу для дітей з нянею;
- обґрунтування цінової політики на нову послугу шляхом розрахунку точки беззбитковості;
- покращення комунікацій, яке повинно не обмежитись лише інформацією про запровадження нової послуги на сайті клубу, а й активізувати спілкування в соціальних мережах.

Реалізація цих заходів дозволить посилити конкурентні переваги, закріпити стійкі відносини з клієнтами як основи покращання довгострокового фінансового стану фітнес-центру «Малібу» і розвиватися за оптимальним сценарієм навіть за умови найгірших з визначених змін господарського середовища. Оновлення драйверів бізнес-практики на основі комплексного застосування інструментів маркетингового дослідження, послідовно сфокусованих на обґрунтуванні підвищення задоволення постійних клієнтів, стає імперативом розвитку організації в умовах турбулентності господарського середовища. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Адизес И. К. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / Ицхак Калдерон Адизес / Пер. с англ. Натальи Брагиной. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 65с.

2. Хэмен С. Как преодолеть кризис. 33 эффективных решения для вашей компании / Саймон Хэмен / Пер. с англ. М. Чомахидзе-Доронина. – М. : Претекст, 2016. – 252 с.

3. Стейнберг С. Кризис – это возможность. 10 стратегий, которые позволят вам процветать в эпоху перемен / Стейнберг Скотт / Пер. с англ. А. Богдановой. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 304 с.

4. Джеффри М. Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый / Марк Джеффри. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 384 с.

5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Котлер Филипп. – 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с

6. Населення (1995–2015 рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://kh.ukrstat.gov.ua/index.php/naselennia-1995-2012rr

7. Соціально-економічне становище Харківської області за 2015 р. / Головне управління статистики у Харківській області, 2015 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://kh.ukrstat.gov.ua/index.php/sotsialno-ekonomichne-stanovyshche-rehionu

8. Офіційний сайт «Фітнес клуби Харкова» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zoon.com.ua/kharkov/fitness/

9. Yandex.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://yandex.ua/maps/147/kharkiv/?text=

10. Google.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.google.com.ua/search?

11. Довідкова служба м. Харків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://kharkov.hnb.com.ua/catalog/s-sport-fitnes_kluby

12. Рынок фитнес-клубов как перспективный украинский бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://ubr.ua/business-practice/own-business/rynok-fitnes-klubov-kak-perspektivnyi-ukrainskii-biznes-236697

13. Офіційний сайт «Малібу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://malibu-sport.com.ua

14. Офіційний сайт «GYM 4 FIT» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.gym4fit.com

15. Офіційний сайт «Egoiste» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://egoiste.in.ua

16. Doing Business 2015: going bey on defficiency – Ukraine [Electronic resource]. – Mode of access : http://documents.worldbank.org/curated/en/2014/10/20360302/doing-business-2015-going-beyond-efficiency-ukraine

17. Thompson, W. Worldwide Survey of Fitness Trends for 2016 [Electronic resource] / Walter R. Thompson. – 10th Anniversary Edition // ACSM'S Health & Fitness Journal: November/December 2015. – Vol. 19, Is. 6. – P. 9–18. – Mode of access : http://journals.lww.com/acsm-healthfitness/Fulltext/2015/11000/WORLDWIDE_SURVEY_OF_FITNESS_TRENDS_FOR_2016__10th.5.aspx

18. Украинская Федерация Фитнеса (УФА) Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.ukrfit.com.ua/o-nas.html

19. Офіційний сайт «Інтернет-проект «Розваги великого міста» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.78.com.ua/cat/_sport/malibu-basseyn/

20. Франшиза фитнес-клуба [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://malibu-sport.com.ua/franchajzing-malibu/

21. Офіційний сайт Харківської міської ради [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.city.kharkov.ua/ru/news/-24643.html

22. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер / Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

23. Ансофф И. Стратегический менеджмент / Игорь Ансофф / Пер. с англ. под ред. А. Н. Петрова. – Санкт-Петербург : Питер-Пресс, 2009. – 342 с.

REFERENCES

Adizes, I. K. *Kak preodolet krizisy menedzhmenta. Diagnostika i resheniye upravlencheskikh problem* [How to overcome the management crisis. Diagnose and resolve administrative problems]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2014.

Ansoff, I. *Strategicheskiy menedzhment* [Strategic Management]. St. Petersburg: Piter; Piter Press, 2009.

Dzheffri, M. *Marketing, osnovannyy na dannykh. 15 pokazateley, kotoryye dolzhen znat kazhdyy* [Marketing is based on the data. 15 indicators that everyone should know]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2013.

"Dovidkova sluzhba m. Kharkiv" [Helpdesk m. Kharkiv]. http://kharkov.hnb.com.ua/catalog/s-sport-fitnes_kluby

"Doing Business 2015: going bey on defficiency – Ukraine" http://documents.worldbank.org/curated/en/2014/10/20360302/doing-business-2015-going-beyond-efficiency-ukraine

"Franshiza fitnes-kluba" [Franchise fitness club]. http://malibu-sport.com.ua/franchajzing-malibu/

Google.com.ua. https://www.google.com.ua/search?

Kotler, F. *Marketing menedzhment. Ekspress-kurs* [Marketing Management. Express course]. St. Petersburg: Piter, 2006.

Khemen, S. *Kak preodolet krizis. 33 effektivnykh resheniya dlya vashey kompanii* [How to overcome the crisis. 33 effective solutions for your company]. Moscow: Pretekst, 2016.

"Naselennia (1995-2015 rr.)" [Population (1995-2015)]. http://kh.ukrstat.gov.ua/index.php/naselennia-1995-2012 rr.

Ofitsiinyi sait «Malibu». http://malibu-sport.com.ua

Ofitsiinyi sait «GYM 4 FIT». http://www.gym4fit.com

Ofitsiinyi sait «Egoiste». http://egoiste.in.ua

Ofitsiinyi sait «Fitnes-kluby Kharkova». http://zoon.com.ua/kharkov/fitness/

Ofitsiinyi sait «Internet-proekt «Rozvahy velykoho mista». http://www.78.com.ua/cat/_sport/malibu-basseyn/

Ofitsiinyi sait Kharkivskoi miskoi rady. http://www.city.kharkov.ua/ru/news/-24643.html

Porter, E. M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: Methodology Analyzing Industries and Competitors]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005.

"Rynok fitnes-klubov kak perspektivnyy ukrainskiy biznes" [The market of fitness clubs as a promising Ukrainian business]. http://ubr.ua/business-practice/own-business/rynok-fitnes-klubov-kak-perspektivnyi-ukrainskii-biznes-236697

Steynberg, S. *Krizis – eto vozmozhnost. 10 strategiy, kotoryye pozvolyat vam protsvetat v epokhu peremen* [The crisis – it is an opportunity. 10 strategies that will allow you to thrive in an era of change]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2015.

"Sotsialno-ekonomichne stanovyshche Kharkivskoi oblasti za 2015" [Socio-economic situation of the Kharkiv region for 2015]. Holovne upravlinnia statystyky u Kharkivskii oblasti. http://kh.ukrstat.gov.ua/index.php/sotsialno-ekonomichne-stanovyshche-rehionu

Thompson, W. R. "World wide survey of fitness trends for 2016: 10th Anniversary Edition". http://journals.lww.com/acsm-healthfitness/pages/articleviewer.aspx?year=2015&issue=11000&article=00005&type=Fulltext#

Ukrainskaya Federatsiya Fitnesa (UFA). Ofitsialnyy sayt. http://www.ukrfit.com.ua/o-nas.html

Yandex.ua. https://yandex.ua/maps/147/kharkiv/?text=

УДК 658.15

ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ КОРПОРАТИВНИМИ СТРУКТУРАМИ ЗА ДОПОМОГОЮ ЗАСОБІВ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

© 2016 **ГЕРАСИМЕНКО В. М., ЧУХЛАТА Ж. Г.**

УДК 658.15

Герасименко В. М., Чухлата Ж. Г. Організація стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами за допомогою засобів збалансованої системи показників

У статті розглянуто організацію стратегічного управління інтегрованими структурами бізнесу (ІСБ) за допомогою засобів збалансованої системи показників. Доведено, що формування конкретних структур управління ІСБ є передумовою поступового перетворення даних об'єднань на великі промислові корпорації з більш відкритою структурою управління, а також широким спектром товарів і послуг. Перспективою подальшого розвитку ІСБ є їх перетворення на великі промислові корпорації. Цей процес відбувається в багатьох розвинених країнах світу, наприклад, у Сполучених Штатах Америки, де на певному етапі економічного розвитку інтегровані бізнес-структури перетворюються в найбільші компанії, засновані на принципах корпоративного управління.

Ключові слова: *збалансована система показників, інтегровані корпоративні структури, стратегічне управління.*
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *1.* ***Бібл.:*** *18.*

Герасименко Валентина Миколаївна *– старший викладач кафедри менеджменту та військового господарства, Національна академія Національної гвардії України (пл. Повстання, 3, Харків, 61001, Україна)*

Чухлата Жанна Георгіївна *– викладач кафедри менеджменту та військового господарства, Національна академія Національної гвардії України (пл. Повстання, 3, Харків, 61001, Україна)*

УДК 658.15

Герасименко В. М., Чухлатая Ж. Г. Организация стратегического управления интегрированными корпоративными структурами посредством сбалансированной системы показателей

В статье рассмотрена организация стратегического управления интегрированными структурами бизнеса (ИСБ) посредством сбалансированной системы показателей. Доказано, что формирование конкретных структур управления ИСБ является предпосылкой постепенного преобразования данных объединений в крупные корпорации с более открытой структурой управления, а также широким спектром товаров и услуг. Перспективой дальнейшего развития ИСБ является их преобразование в крупные промышленные корпорации. Этот процесс имеет место во многих развитых странах мира, например, в Соединенных Штатах Америки, когда на определённом этапе экономического развития интегрированные бизнес-структуры превращаются в крупнейшие компании, основанные на принципах корпоративного управления.

Ключевые слова: *сбалансированная система показателей, интегрированные корпоративные структуры, стратегическое управление.*
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *1.* ***Библ.:*** *18.*

Герасименко Валентина Николаевна *– старший преподаватель кафедры менеджмента и военного хозяйства, Национальная академия Национальной гвардии Украины (пл. Восстания, 3, Харьков, 61001, Украина)*

Чухлатая Жанна Георгиевна *– преподаватель кафедры менеджмента и военного хозяйства, Национальная академия Национальной гвардии Украины (пл. Восстания, 3, Харьков, 61001, Украина)*

UDC 658.15

Herasymenko V. M., Chukhlata Zh. H. Organizing the Strategic Management of the Integrated Corporate Structures Using the Balanced Scorecard

The article considers organizing the strategic management of integrated business structures (IBS) using the balanced scorecard. It has been proven that formation of the specific structures of management of the IBS is a prerequisite for a gradual transformation of these associations into large corporations with more open management structure, as well as with a wider range of products and services. The prospect of further development of the IBS consists in transforming them into large industrial corporations. This process takes place in many developed world countries, for example, in the United States of America, where at a certain stage of economic development the integrated business structures are transformed in the largest companies, based on the principles of corporate management.

Keywords: *balanced scorecard, integrated corporate structures, strategic management.*
Fig.: *1.* ***Tabl.:*** *1.* ***Bibl.:*** *18.*

Herasymenko Valentyna M. *– Senior Lecturer of the Department of Management and Military Economy, The National Academy of the National Guard of Ukraine (3 Povstannia Square, Kharkiv, 61001, Ukraine)*

Chukhlata Zhanna H. *– Lecturer of the Department of Management and Military Economy, The National Academy of the National Guard of Ukraine (3 Povstannia Square, Kharkiv, 61001, Ukraine)*