

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

\_\_\_\_\_ (підпис)  
“    ” \_\_\_\_\_ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
**зі спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**за магістерською програмою професійного спрямування**  
**«Менеджмент організацій»**

**на тему: «Формування конкурентної стратегії на засадах концепції**  
**ринкового лідерства»**  
(назва теми)

**Виконавець:**  
**студентка факультету менеджменту, обліку**  
**та інформаційних технологій**

Гуменко К.М.  
(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

д.е.н., проф.. Кузнецова І.О.  
(науковий ступінь, вчене звання)  
(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

ОДЕСА – 2020

|                                                                                          |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Вступ                                                                                    | с. 3  |
| Розділ 1 Теоретичні основи формування конкурентної стратегії                             | с. 5  |
| 1.1 Сутність конкуренції та конкурентних стратегій                                       | с. 5  |
| 1.2 Види конкурентних стратегій                                                          | с. 10 |
| 1.3 Сутність конкурентної стратегії забезпечення ринкового<br>лідерства                  | с. 17 |
| Розділ 2 Аналіз розвитку фітнес-послуг                                                   | с. 24 |
| 2.1 Загальна характеристика підприємства                                                 | с. 24 |
| 2.2 Особливості послуг фітнесу                                                           | с. 30 |
| 2.3 Аналіз привабливості ринку фітнес-послуг                                             | с. 32 |
| Розділ 3 Формування стратегії забезпечення ринкового лідерства<br>фітнес-клубу «Формула» | с. 37 |
| 3.1 Аналіз мотивації клієнтів фітнес-клубу                                               | с. 37 |
| 3. 2. Аналіз споживчих переваг клієнтів фітнес-клубу                                     | с. 43 |
| 3.3 Аналіз задоволеності споживачів послугами фітнес-клубу                               | с. 48 |
| 3.4 Заходи щодо реалізації стратегії лідирування                                         | с. 52 |
| Висновки                                                                                 | с. 56 |
| Література                                                                               | с. 60 |

## ВСТУП

В умовах високого ступеня невизначеності зовнішнього середовища важливою складовою діяльності будь-якого підприємства є формування його стратегії, основною метою якої в сучасних умовах має стати досягнення стійких конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Розвиток ефективних способів і механізмів досягнення стійких конкурентних переваг на альтернативній основі дозволяє професійно управляти стійкістю господарюючого суб'єкта, надаючи підприємству великі і гнучкі можливості для моделювання конкурентних стратегій. Зазначене зумовлює **актуальність кваліфікаційної роботи** з проблем формування та пошуку ефективних способів формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства на ринку фітнес-послуг, що забезпечує досягнення стійких конкурентних переваг.

**Мета** роботи полягає в формуванні конкурентної стратегії забезпечення ринкового лідерства шляхом систематизації мотивації та споживчих переваг клієнтів фітнес-клубу і надати основу прийняття стратегічних управлінських рішень, що забезпечують стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

1. визначити сутність конкурентної стратегії та обрати концепцію, яка в найбільшій мірі підходить для підприємств, що надають послуги на ринку фітнесу;
2. проаналізувати діяльність фітнес-клубу «Формула»;
3. провести стратегічний аналіз привабливості ринку фітнес-послуг;
4. провести аналіз мотивації клієнтів фітнес-клубу;
5. провести аналіз споживчих переваг клієнтів фітнес-клубу;
6. провести аналіз задоволеності споживачів послугами фітнес-клубу;
7. розробити заходи щодо реалізації стратегії ринкового лідерства.

**Предметом дослідження** є процес формування конкурентної стратегії та стійких конкурентних переваг.

**Об'єкт дослідження** роботи – фітнес-клуб «Формула».

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: логіко-теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу для узагальнення сутності конкурентних стратегій та обрання найбільш прийнятної для підприємств, що надають послуги; статистичного й фінансового аналізу для оцінки внутрішнього середовища підприємства; метод стратегічного аналізу привабливості ринку А. Томпсона й А. Стрікланда; анкетне опитування клієнтів клубу щодо мотивації та споживчих переваг клієнтів фітнес-клубу; модель впевненості Шортліффа для аналізу задоволеності споживачів послугами фітнес-клубу; методи розрахунку інвестиційної привабливості проектів.

**Наукова новизна** полягає:

удосконалено модель процесу формування конкурентної стратегії забезпечення ринкового лідерства, яку відрізняє використання результатів аналізів мотивації споживачів послуг, споживчих уподобань клієнтів та трикутнику цінностних дисциплін. Модель надає можливість обрати конкурентну стратегію, яка формує конкурентні переваги, що в найбільшому ступені створюють способи доставки споживачеві тієї чи іншої цінності через так звані «ціннісні дисципліни».

**Практичне значення** роботи полягає в тому, що запропоновані заходи нададуть змогу сформувати дієву конкурентну стратегію підприємств, що надають фітнес-послуги.

**Публікації.** Основні результати роботи опубліковані:

Гуменко К. М. Сутність конкурентної стратегії забезпечення ринкового лідерства // І.О. Кузнецова, К.М. Гуменко – Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, листопад 2020 р. – Харків, ТОВ ПромАрт, 2020. – С.13-17

## **Висновки**

1. На підставі критичного аналізу наукової літератури доведено, що в найбільшій мірі для підприємств, які надають послуги, підходить концепція конкурентної стратегії забезпечення ринкового лідерства М. Трейсі і Ф. Вірсема. Її перевагою є акцентування уваги на потребах клієнтів. Виходячи з її сутності запропоновано модель процесу формування конкурентної стратегії забезпечення ринкового лідерства. Її відрізняє використання аналізу мотивації споживачів послуг, споживчих уподобань клієнтів та трикутника цінностей дисциплін. Модель надає можливість обрати конкурентну стратегію, яка формує конкурентні переваги, що в найбільшому ступені створюють способи доставки споживачеві тієї чи іншої цінності через так звані «ціннісні дисципліни».

2. За результатами діяльності фітнес-клубу «Формула» встановлено, що обсяги послуг клубу та кількість клієнтів постійно зростає, за винятком останнього року через пандемію. Проте зали фітнес-клубу відповідають всім безпечним нормам, що надає можливість оптимістичного прогнозу майбутнього розвитку. Клієнтами фітнес-клубу «Форма» є люди різних вікових груп, соціальних верств та з різним рівнем доходу.

3. За результатами стратегічного аналізу привабливості ринку фітнес-послуг А. Томпсона й А. Стрікланда встановлено:

- вітчизняний ринок фітнесу є одним з самих швидкозростаючих у світі. Стримуючим фактором зростання є залежність від платоспроможності населення, яка в силу кризових явищ є низькою;

- на ринку спостерігається висока інтенсивність конкуренції через низькі бар'єри для глобальних компаній. Активно розвиваються мережеві фітнес-клубу. Через незначну кількість басейнів. Останні є значною конкурентною перевагою;

За результатами аналізу ринок є перспективним через його швидке зростання, та наявність суттєвих рушійних сил: за рахунок зміни ставлення

до підтримки здоров'я, престижності занять фітнесом і підвищення уваги людей до свого тіла є значний потенціал його зростання.

4. Відповідно до розробленої нами моделі формування конкурентної стратегії забезпечення ринкового лідерства було проведено аналіз мотивації клієнтів фітнес-клубу з використанням анкетного опитування. За його результатами нами встановлено:

- найпопулярнішими мотивами відвідування фітнес-центрів є мотиви, пов'язані з досягненням певних фізичних результатів, оздоровчі мотиви, а також мотиви, пов'язані із відчуттям клієнтів (подобатися собі, відчуття впевненості в собі і т.п.).

- запропоноване ранжування мотивів клієнтами надало змогу встановити, що

домінуючим мотивом заняття фітнесом є прагнення людей до вдосконалення фізичної форми і поліпшення фізичних показників.

З метою визначити прихованих мотивів було проведено додаткове опитування, яке надало змогу оцінити - чому споживачі фітнес-послуг хочуть мати гарну фізичну форму. Були виявлені приховані мотиви стосовно прагнення: підвищити свою самооцінку і отримати від цього задоволення; бажання продемонструвати свою форму оточуючим і тим самим заслужити їх схвалення і увагу.

Визначено, що на споживчу поведінку клієнтів в значному ступені впливає їх стать.

В основі мотивації чоловіків лежить прагнення мати перевагу у фізичній силі. Жінкам більш властиве прагнення досягти привабливої зовнішності і краси і тим самим завоювати увагу оточуючих. Існує виражена гендерна специфіка в мотивації споживачів фітнес-послуг: мотиви жінок засновані на емоціях, чоловіків - на прагматизмі.

5. Аналіз споживчих переваг було проведено з використанням анкетного опитування. Аналіз розпочато з початкової стадії споживання фітнес-послуг - інформаційного пошуку.

Результати опитування продемонстрували важливість інструменту «з вуст в уста». Цей канал сприяє не тільки залученню нових клієнтів, а й формуванню позитивного іміджу фітнес-клубу.

Серед причин вибору фітнес-клубу клієнти виділили наявність необхідних умов для занять фітнесом та великий вибір тренажерів.

За відповідями на питання - яким чином клієнти вибирають фітнес-клуб, було встановлено, що серед цінностних дисциплін клієнти надають перевагу операційним факторам.

Серед видів занять клієнти в цілому віддають більшу перевагу груповим програмам та заняттям в тренажерному залі. При цьому існує суттєві гендерні відмінності у відношенні до потреб споживаних фітнес-продуктів. Жінки віддають перевагу груповим фітнес-програмам, чоловіки - заняттям у тренажерному залі. Також по різному віддають переваги заняттям клієнти за віком. Молодь у рівному ступені відмічає тренажерний зал і групові заняття. Людям середнього та старшого покоління більше подобаються групові заняття і заняття з тренером у тренажерному залі, а також заняття в басейні

Визначено, що значний попит існує на додаткові послуги фітнес-клубу (сауни, солярію, масажу).

6. Аналіз задоволеності споживачів послугами фітнес-клубу було оцінено за факторами: цінова пропозиція; персонал; внутрішні атрибути; додаткові пропозиції.

Оцінювання було виконано з використанням моделі впевненості Шортліффа. За результатами оцінювання було встановлено, що всі складові за винятком задоволеності додатковими пропозиціями мають високе значення. Незадоволеність виявлена в найбільшому ступені за складовою широкий вибір додаткових послуг. На підставі проведеного дослідження встановлено, що для реалізації стратегії лідирування необхідно збільшити додаткові послуги. Запропоновано відкрити фітнес-бар, на відсутність якого скаржаться клієнти.

7. Запропоновано відкрити фітнес-барна незайнятих площах клубу біля сауни, де відвідувачі зможуть зробити замовлення через адміністратора spa-зони. У такий спосіб будуть задовільнені потреби клієнтів у додаткових послугах шляхом продажу їм продуктів спортивного та здорового харчування, а також гарячих напоїв. За показниками інвестиційної привабливості доведено, що проект є доцільним.

### Література:

1. Агеева Н.Г. Менеджмент для инженера: учебник / Н.Г.Агеева, О.Н.Дмитриев, Э.С.Минаев. -М.: Высшая школа, 2002. - 359с.
2. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : Изд-во "ОАО "Тип "НОВОСТИ", 2000. – 256 с.
3. Бакаев А.А. Экспертные системы и логическое программирование / Бакаев А.А., Гриценко В.И., Козлов Д.Н. - К.: Наукова думка, 1992. - 220 с.
4. Балабаш О.С. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством / О.С. Балабаш, І.О. Кузнецова // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2017. – № 6 (228). – С. 83-97
5. Бартенева Н.Е. Социальные функции фитнеса: опыт эмпирического исследования / Бартенева Н.Е. // Вектор науки ТГУ. - 2016. - № 1 (35) - С. 67-72
6. Богатирьов А.М. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: (Монографія) / А.М.Богатирьов, А.І.Бутенко, І.О. Кузнецова – Одеса: : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003 – 274 с.
7. Воронкова А.Е. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А.Е. Воронкова // Економіст. – 2007. – №8. – С.14-17
8. Воган Э. Ключевые стратегические инструменты [88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер] /Эванс Воган / Лаборатория знаний. – 2015. – 458 с.
9. Гравшина И.Н. Конкурентная стратегия в системе управления конкурентоспособностью предприятия / И.Н. Гравшина // Молодой ученый. – 2013. - № 6 (53). – С. 296-298

- 10.Енджел Дж.Ф., Блекуелл Р.Д., Мініард П.У. Поведінка споживачів / Енджел Дж.Ф., Блекуелл Р.Д., Мініард П.У. / СПб. - 2009. - С. 239.
- 11.Забелин П.В. Основы стратегического управления : учебн. пособ. / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М. : Инф.-внедр. центр "Маркетинг", 1998. – 196 с.
- 12.Иванова О.Ю. Конкурентные преимущества предприятия: критерии классификации / О.Ю. Иванова // Маркетинг: теорія і практика: Зб. наук. праць. – Луганськ: СЛУ, 2002. - № 8. – С.78-82
- 13.Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток (Монографія) / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, Ю.Б. Іванова // Харків: ВД «Інжек», 2008. – 352 с.
- 14.Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: (Монография) / В.С. Катькало. – СПб: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. – 488 с.
- 15.Карлоф Б. Деловая стратегия : пер. с англ. – М. : Изд-во "Экономика", 2001. – 239 с.
- 16.Койн К. Как превзойти конкурентов / К. Койн, Р. Барон, Р. Фостер, А. Бхайд // Вестник McKinsey. – 2002. – № 1
- 17.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф.Котлер. Пер. с англ. М. Бугаева и др.; Под ред. О.А. Третьяк – СПб: Питер Ком, 1999. – 896 с.
- 18.Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн. – К. : Вид-во КНЕУ, 1998. – 152 с.
- 19.Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149
- 20.Кузнецова І., Пєнова А. Ресурсний підхід як основа формування конкурентних переваг підприємства на ринку швейної продукції // Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць. – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2019. – № 5(268). – С. 146-169.

21. Кузнецова І.О. Стратегія економічної безпеки підприємства: методичні засади формування / Кузнецова І.О., Кюне О.О. // Вісник Хмельницького університету. – 2016. – № 3, Том 2. – С.60-64
22. Кузнецова І. О., Кублікова Т.Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.96-106
23. Кузнецова І.О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації // Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія // Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 14-24
24. Кузнецова І.О. Технологія діагностування управлінських консалтингових проектів // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 1 (253) – С.97-108
25. Кузнецова І.О. Формалізація процесу формування стратегії економічної безпеки підприємства / Кузнецова І.О., Кюне О.О. // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.106-116
26. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: (Монографія) / Кузнецова І.О., Балабаш О.С. // Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
27. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
28. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2008. — 720 с.
29. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. - М.: ЭКСМО, 2010. - 432с.
30. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю. Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 972 с.

- 31.Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: (Монографія) / А.П. Наливайко – К.: КНЕУ, 2001. – 227с.
- 32.Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань. – Київ: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2002. – 560 с.
- 33.Попов С.А. Стратегическое управление – М. : Изд-во "ИНФРА-М", 2009. – 343 с.
- 34.Портер М. Конкуренция / М. Портер // Пер. с англ. О.Л. Пелявского – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
- 35.Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер // Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
- 36.Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К.Прахалад, Венкат Рамасвами. Пер. з англ. М. Ставицького – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2005. – 258с.
- 37.Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Дж. Робинсон. - М.: Прогресс, 2006. – 340 с
- 38.Стивене СП. Менеджмент / СП.Стивенс, М.Котлер - 6-е издание: Пер. с англ.- М.: Изд-во «Вильям», 2004. - 880с.
- 39.Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: (Монографія) / Н.П. Тарнавська – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
- 40.Темякова Т. В. Особливості організації процесу надання послуг в фітнес-клубах // Науково-методичний електронний журнал «Концепт». - 2017. - Т. 44. - С. 75-78. - URL: <http://e-koncept.ru/2017/570148.htm>.
- 41.Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- 42.Шевченко Л.С. Конкурентное управление : учебн. пособ. – Харьков : Изд-во "Эспада", 2004. – 520 с.

- 43.Шульгіна Л.М. Формування маркетингової цінової політики підприємств сервісу: Монографія / І.О. Кузнєцова, Л.М. Шульгіна, Т.О. Сулова // Одеськ.нац.екон.ун-т, Нац. техн. ун-т України «КПІ», Київ.нац.торг.-екон.ун-т – Одеса – Київ : Астон, 2016. – 267 с.
- 44.Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практическое пособие / А.Ю. Юданов. - М.: «Гном-Пресс», 2008. - 384 с.
- 45.Kuznetsova I. Fomatization of management technology as a constituent of the core organization capabilities / Inna Kuznetsova // Современное состояние научных исследований и технологий в промышленности.Научный журнал – 2017. - № 2. – С. 116-123
- 46.Kuznetsova, I., Baldzhy, M., Vidomenko, I., Karpenko, J., Balabash, Theoretical bases of monitoring in the process of management of sustainable development of the enterprise (2019) Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, pp. 7674-7684.
- 47.Treacy M., Wiersema F. Customer Intimacy and Value Discipline // Harvard Business Review. 1993. January