

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

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

“ ”_ 2018 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності **073 "Менеджмент"**
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"
на тему: **«Реалізація конкурентної стратегії на засадах BSC»**

Виконавець:
студент факультету економіки
та управління підприємництвом
Ніколаєнко
Катерина Андріївна_

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Карпенко
Юлія Валентинівна_

ОДЕСА - 2018 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність конкурентної стратегії та її місце в піраміді стратегій	5
1.2. Класифікаційні підходи до конкурентних стратегій	12
1.3. Реалізація конкурентної стратегії на засадах BSC	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПП "ЮРРО"	27
2.1. Аналіз ринку перукарських та косметологічних послуг України	27
2.2. Аналіз господарської та фінансової діяльності ПП "ЮРРО"	35
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ПП "ЮРРО"	42
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПП "ЮРРО"	47
3.1. Формування системи збалансованих показників ПП "Юрро"	47
3.2. Розробка заходів з реалізації конкурентної стратегії ПП "Юрро"	53
3.3. Оцінка конкурентоспроможності ПП "ЮРРО" після заходів	73
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	78
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Ринкові умови вимагають від конкуруючих підприємств бути в постійному пошуку нових способів залучення покупців, удосконалюючи якість продукції та обслуговування в стратегічних зонах господарювання. В свою чергу, це підвищує важливість формування обґрунтованої конкурентної стратегії підприємства та прийняття в її рамках ефективних управлінських рішень, які надають йому можливість отримати на ринку стійки конкурентні переваги, що підкреслює актуальність обраної теми дослідження.

Виходячи із актуальності обраної тематики, нами визначена мета даної роботи.

Метою дипломної роботи є теоретичне дослідження основ формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства та практичне застосування отриманих теоретичних знань у реалізації конкурентної стратегії ПП "Юрро" .

Для дослідження поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити основні теоретичні питання формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізувати ринок перукарських та косметологічних послуг України з використанням методу п'яти конкурентних сил М. Портера;
- сформувати збалансовану систему показників ПП "Юрро" ;
- розробити заходи з реалізації стратегії розвитку ПП "Юрро" та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є ПП "Юрро"

Предметом дослідження є процес розробки та реалізації конкурентної стратегії діяльності підприємства.

Теоретичні дослідження проводились на базі аналізу наукової літератури та періодичних видань вітчизняних та зарубіжних авторів, що мають наробітки в обраній тематиці, а також Інтернет-видань. Для аналізу були використані дані бухгалтерської та статистичної звітності, річні звіти підприємства.

У процесі дослідження було використано *методи*: метод групування (для систематизації визначень терміну «конкурентна стратегія підприємства»); метод «конкурентних сил Майкла Портера» (для аналізу ринка перукарських та косметологічних послуг); методи аналізу фінансової звітності (для аналізу фінансового стану підприємства), мультиплікативна модель прогнозування (для прогнозу кількості клієнтів підприємства), а також концепцію збалансованої системи показників Р.С. Каплана та Д.П. Нортон (для розробки системи BSC ПП "Юрро").

Елементом новизни є наступне: формалізовано операції процесу роботи з клієнтом салону краси шляхом формування технологічної карти процесу, записаній у відповідності з методикою запису IDEF0.

Основні теоретичні положення та практичні результати магістерської роботи розглянуто на конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти», що відбулася у 2018 р. на базі Одеського національного економічного університету. Опубліковано тези доповідей:

Карпенко Ю.В., Ніколаєнко К.А. Підходи до встановлення сутності поняття "конкурентна стратегія підприємства" // Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, листопад 2018 р. – Харків: ТОВ Промарт, 2018. – С. 65-68.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання магістерської роботи було зроблено наступні висновки:

1. Шляхом узагальнення авторських поглядів щодо поняття "конкурентна стратегія підприємства", нами отримано наступне її визначення: конкурентна стратегія – це спосіб поведінки підприємства на ринку, спрямований на формування його стійких конкурентних переваг та досягнення успіху у конкурентній боротьбі. Різноманіття видів конкурентної стратегії вимагає від керівництва підприємств зваженого підходу таких з них, що забезпечать найкращі результати в конкретній сфері діяльності, а також будуть створювати та підтримувати конкурентні переваги підприємства.

2. Розвиток ринку перукарських та косметологічних послуг України за останні роки мав динамічний характер: його швидке зростання до 2013 р. змінилося не менш значним падінням у 2014 р. Тільки починаючи з 2015 р. він відновив позитивну динаміку, хоча й більш повільними темпами. В умовах, що склалися, суттєві збитки несуть салони та перукарні преміум – класу, з яких клієнти перетікають в салони більш низької цінової категорії. Питома вага салонів економ-класу щороку збільшується.

У відповідності до проведеного дослідження ринку перукарських та косметологічних послуг за методом п'яти конкурентних сил М. Портера нами встановлено, що найбільш суттєвого впливу підприємства ринку зазнають внаслідок активності діючих конкурентів.

3. Запропоновано реалізовувати конкурентну стратегію ПП "Юорро" за допомогою Збалансованої системи показників, що включає: цільові показники зростання чистого прибутку, питомої ваги та доходів від реалізації нових послуг, кількості відвідувань салону краси клієнтами, кількості нових клієнтів та обсягів реалізації постійним клієнтам, кількості працюючих, що пройшли навчання та мають нагороди з профільних конкурсів.

4. Для реалізації конкурентної стратегії було запропоновано заходи зі зміцнення позицій ПП "Юрро" в існуючих стратегічних зонах господарювання: відкриття б'юті-бара, введення пропозиції нової послуги мультимаскінгу, а також впровадження CRM системи на базі програмного продукту для салону краси Beauty Pro. За результатами заходів доведено, що підприємство укріплює свою позицію на ринку перукарських та косметологічних послуг

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г.Л. Азоев. – М.: ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Батанова Т.В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2014. - № 3 (54). – С. 79-83
4. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2 (12). – С. 6-13.
5. Божидай І. І. Дефініція поняття "конкурентна стратегія" та її місце в управлінській ієрархії стратегій / І. І. Божидай // Траектория науки. - 2016. - Т. 2, № 1. - С. 2.1-2.8.
6. Бондаренко С. М., Свиринюк О. В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції // Збірник наукових праць КНЕУ – К., 2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf.
7. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - № 2. - Т. 1. – С. 156-160
8. Вагнер І.М. Обґрунтування доцільності використання корпоративних стратегій для підприємств автомобільного вантажного транспорту // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - №12. – 2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fkd.org.ua/article/view/28857>
9. Вішка І. С. Дослідження та аналізування сучасних підходів в адміністративному менеджменті: "Теорія обмежених систем" (ТОС) і

- "Збалансована система показників" (BSC) / І. С. Вішка // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2012. - № 748. - С. 27-33.
10. Волосы дыбом // Новостной портал DSNEWS [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dsnews.ua/economics/volosy-dyбом-25092013130000>
 11. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Гіл Ч. ; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук.] – К. : Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2001. – 856 с.
 12. Голод І.Ю. Особливості формування конкурентної стратегії підприємств на світовому ринку туристичних послуг/ І.Ю. Голод // Проблеми підвищення інфраструктури. – 2010. - №26. – С. 12-15.
 13. Даниленко Н.Н., Арбатская Е.А. К вопросу о методике оценки конкурентоспособности предприятия сферы услуг // Известия Ургу. – 2013. - №3-4(47-48). – С. 95-99
 14. Дергачова В.В., Мельник В.О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства // Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. - № 11. – 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102731>
 15. Довбня С. Б. Стратегія підприємства : навч. посіб. : у 2 ч. / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. – Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – Ч. 1. – 71 с.
 16. За счет чего салоны красоты выживали в 2016 году // Сайт delo.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/business/za-schet-chego-salony-krasoty-vyzhivali-v-2016-godu-327703/>
 17. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія /За ред. Ю.Б. Іванова; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.

18. Іванченко Г.Ф. Система підтримки прийняття рішень в компанії на основі збалансованої системи показників (BSC) // Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право. - 2012. - №1. – С. 104-107
19. Как салоны красоты старались выжить в 2015 году // Сайт delo.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/business/-strashnaja-sila-315008/>
20. Калюжний В. Я. Підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. Я. Калюжний, Т. Л. Зубко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2015. - № 3. - С. 127-132.
21. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. / Каплан Роберт С, Нортон Девид П. – М. : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2004. – 320 с.
22. Киевлян начали массово стричь в киосках без воды и санитарных книжочек // Интернет-издание "КиевВласть" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kievvlast.com.ua/news/kievljan-nachali-massovo-strich-v-kioskah-bez-vody-i-sanitarnyh-knizhek-foto>
23. Коковский А. Balanced ScoreCard (BSC) // Електронна бібліотека "Інталев" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=5049>
24. Кокодей Т.А. Методика Balanced Scorecard как инструмент реализации стратегии на предприятиях связи / Т.А. Кокодей // Культура народов Причерноморья. – 2007. - №118. – С. 40-42.
25. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. // М.: Альпина Паблишер, - 2015. - 144 с.
26. Красота по украински // сайт Kyivstar Business hub [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/krasota-po-ukrainski>
27. Красота против кризиса: бизнес бьюти-салонов восстанавливается // Сайт агентства стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sd.net.ua/2017/09/25/krasota-protiv-krizisa-biznes-byuti-salonorov-vosstanavlivaetsya.html>

28. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко. – Одеса: ОНЕУ, 2012. – 209 с.
29. Лышак М. Подстричь Европу: опыт выхода на зарубежные рынки от основателя ТМ «Haircut Express» // Сайт Ассоциация Ритейлеров Украины [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/experience/podstrich-evropu-opyt-vyhoda-na-zarubezhnye-rynki-ot-osnovatelya-tm-ekspress-strizhka/>
30. Малюк С.О. Концептуальні підходи до формування конкурентної стратегії підприємств харчової промисловості // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. - №5. – Ч.2. – С. 155-158
31. Новак В. О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій сучасних підприємств / В. О. Новак, К. Є. Гончаренко // Проблеми системного підходу в економіці : Електронне наукове фахове видання. – 2012. – №3. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2012_3/Novak_312.htm.
32. Обзор рынка услуг салонов красоты Украины // Сайт міжнародної маркетингової групи України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.marketing-ua.com/articles.php?articleId=4797>
33. Обзор украинского рынка салонов красоты г. Одесса // Сайт салонов Одессы [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://saloon.odessa.ua/content/9/>
34. Орлов В.М., Новицька С.С. Стратегічне планування в процесі управління підприємством // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Економічні науки. Науковий журнал. - №1(78). - 2015. – С. 103-110
35. Погорелов І. М. Основні складові BSC, її переваги та недоліки / І. М. Погорелов, О. В. Сиром'ятникова, Я. В. Бондаренко // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2014. – № 37 (1080). –

- С. 92-100.
36. Полупан П. М. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії фінансового розвитку підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. - № 56. – 2016. – С. 45-52
 37. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.
 38. Портер М. Конкуренція [Текст]/ М.Портер. - М.: Видавництво Дім «Уильямс», 2001. - 496 с.
 39. Райс Э., Траут Дж.Маркетинговые войны [Текст]/ Э. Райс, Дж.Траут.- СПб: «Питер», 2002. – 256 с.
 40. Репіч Т.А. Удосконалення конкурентних стратегій підприємств на локальному ринку хліба і хлібобулочних виробів // Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. за спеці. 08.06. – К.:КНУХТ, 2004. - 23 с.
 41. Рынок парикмахерских услуг: украинцам по-прежнему не до красоты // Сайт агентства стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sd.net.ua/2016/06/15/rynok-parikmakherskyh-uslug-2016.html>
 42. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
 43. Салон красоты как игрок современного рынка // Бізнес портал FDLX.COM [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fdlx.com/business-idea/109816-salon-krasoty-kak-igrok-sovremennogo-rynka.html>
 44. Салон парикмахерская для мужчин // Інформація з сайту Frisor barbershop [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://frisorua>
 45. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.
 46. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга [Текст]/ Д. Хан, Х. Хунгенберг; пер. с нем., под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г.

- Головача, М.Л. Лукашевича – М.: Финансы и статистика. – 1997. – 928 с.
47. Хімичева Г. І. Застосування концепції BSC для оцінки результативності та ефективності системи управління якістю [Текст] / Г. І. Хімичева, Н. В. Калинюк // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія "Технічні науки". - 2015. - № 6 (92). - С. 142-149.
 48. Хміль Т.М. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Т.М. Хміль, С.К. Василик, Л.О. Шишмарева. – Х.: ИД “ИНЖЭК”, 2004. – 136 с
 49. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства // Управління розвитком. - № 3 (181). - 2015. – С. 131-137
 50. Шацька З. Я., Короб О. В. Особливості формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства // Международный научный журнал. - № 9. – 2015. – С. 175-179