

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

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри _____
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“28” грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"

за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: «Розробка операційної стратегії підприємства ринку фітнес-послуг»

Виконавець:

студент центру заочної та
вечірньої форми навчання
Висоцька Регіна
Віталіївна _____

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Карпенко Юлія
Валентинівна _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття операційної стратегії підприємства	5
1.2. Процес формування операційної стратегії: основні етапи та їх наповнення	13
1.3. Основні пріоритети, що є в основі операційної стратегії	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФІТНЕС-КЛУБУ «СІНЕРДЖІ»	28
2.1. Аналіз ринку фітнес-послуг України	28
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану фітнес-клубу «Сінерджі»	44
2.3. Аналіз наявних операційних можливостей фітнес-клубу «Сінерджі»	49
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФІТНЕС-КЛУБУ «СІНЕРДЖІ»	53
3.1. Розробка рішень щодо підтримки операційного пріоритету фітнес-клубу «Сінерджі»	53
3.2. Розрахунок заходів щодо підтримки операційного пріоритету фітнес-клубу «Сінерджі»	55
3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів щодо підтримки операційного пріоритету фітнес-клубу «Сінерджі»	76
ВИСНОВОК	78
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	80

ВСТУП

Підприємство будь-якої сфери діяльності в організації свого функціонування на ринку керується власними ключовими перевагами, лівова частка з яких формується в операційному процесі. Серед таких переваг слід виділити скорочення тривалості виробничого циклу, оновлення асортименту продукції, розширення виробництва, його географії, підвищення якості обслуговування тощо. Не є виключенням і фітнес-центри, які також відшуковують джерела конкурентних переваг в операційному процесі, покращуючи використання сервісних потужностей, ресурсів та інфраструктури, що обслуговує операційний процес тощо.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження основ формування операційної стратегії підприємства та практичне застосування отриманих теоретичних знань для формування операційної стратегії фітнес-клубу «Сінерджі».

В роботі встановлені та вирішені такі завдання:

- вивчити теоретичні аспекти розробки операційної стратегії діяльності підприємства, зокрема з'ясувати сутність дефініції "операційна стратегія підприємства";
- проаналізувати ринок фітнес-послуг України за методом PEST - аналізу;
- запропонувати систему заходів з реалізації операційної стратегії підприємства фітнес-клубу «Сінерджі».

Об'єктом дослідження є фітнес-клуб «Сінерджі» (підприємство сфери послуг).

Предметом дослідження є процес формування операційної стратегії підприємства.

У процесі дослідження було використано методи: метод групування (для систематизації визначень поняття «операційна стратегія підприємства», виявлення основних операційних пріоритетів підприємства); метод PEST - аналізу (для аналізу ринку фітнес-послуг України); діаграму Ісікави (для встановлення можливих причин незадоволеності клієнтів якістю обслуговування), картку

стандартної роботи (для налаштування роботи тренажерів), елементи теорії черг (для встановлення середнього часу очікування клієнтом тренажера, визначення середньої кількості клієнтів, що очікують), принцип «першого часу» (для розробки графіків роботи персоналу).

Теоретичні результати дослідження отримані шляхом вивчення науково-літературних джерел, періодичних та Інтернет – видань. Аналіз діяльності підприємства проведено на підставі даних бухгалтерської та статистичної звітності підприємства, річних звітів.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці методичного підходу до формування операційної стратегії фітнес-клубу на основі обґрунтування та підтримки обраного операційного пріоритету з використанням інструментарію концепції ощадливого управління, елементів теорії черг та методів оперативного планування.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у процесі формування операційної стратегії підприємств фітнес-сфери.

Основні теоретичні положення та практичні результати роботи розглянуто на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти», що відбулася 28-29 вересня 2023 р. на базі Одеського національного економічного університету.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповідей:

Карпенко Ю.В., Висоцька Р.В. Сутність та класифікаційні підходи до операційної стратегії підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: матеріали VI міжнар. наук.–практ. конф.* (Одеса, 28-29 вересня 2023 р.). Одеса: ОНЕУ, 2023. 324 с. (С.127-129)

ВИСНОВОК

За результатами проведеного дослідження в роботі зроблено наступні висновки:

1. Вивчив основні наукові погляди щодо встановлення сутності поняття операційної стратегії, пропонуємо розуміти її як таку, що визначає спосіб управління організаційними елементами (підсистемами) підприємства, що спрямований на досягнення стратегічних цілей його довгострокового розвитку. На наш погляд, з даного визначення можна зробити висновок щодо підпорядкованості операційної стратегії стратегіям вищого рівня (відповідно до піраміди стратегій), встановлення та узгодження траєкторій розвитку виробничих підрозділів та опосередковано – використання ними виробничих ресурсів.

2. Ринок фітнес-послуг останнє десятиріччя розвивався нерівномірно. На сьогодні існує ситуація, що не виправилася з часів пандемії: на початок 2022 р. кількість закладів суттєво зменшилася. З розглянутих факторів зовнішнього середовища найбільший негативний вплив на діяльність фітнес-підприємств мають політичні фактори, зокрема військові дії. Також негативно впливають на діяльність підприємств економічні та соціальні фактори. Так, впливовим є фактор міграції, оскільки через нього скоротилася як кількість відвідувачів фітнес-клубів, так і доступ до кваліфікованих кадрів. Зазначимо позитивний вплив технологічних факторів, проте опанування нових технологій підприємствами ринку відбувається достатньо повільно.

3. Серед розглянутих пріоритетів діяльності сервісних підприємств найбільш перспективним для ґрунтування операційної стратегії вбачається підвищення якості обслуговування клієнтів. Проблемними місцями діяльності фітнес-клубу, що не дозволяють забезпечити високу якість обслуговування, виступають доступність тренажерів та якість їх роботи, а також організація роботи персоналу фітнес-клубу. Для їх розв'язання в роботі запропоновано створити картку стандартної роботи для персоналу; переглянути структуру тренажерного парку та заміну окремих видів обладнання; розробку обґрунтованих графіків роботи

персоналу. Реалізація даних заходів дозволить підвищити задоволеність клієнтів, а отже збільшити прибутковість діяльності та скоротити втрати від відмови відвідувачів продовжувати абонемент. За результатами проведених заходів підприємство отримає ефект в сумі 1370,05 тис. грн., отже вони можуть бути рекомендовані до впровадження.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алькема В.Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. *Економіка*. №3. 2011. С. 106-114.
2. Аналіз ринку фітнес-послуг України та Дніпра. Pro-consulting.ua. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/obzor-rynka-fitness-uslug-ukrainy-i-dnepra-2018-god>
3. Бистра І. І., Чайченко Н. Л., Клименко Г. В., Ковальова А. О. Аналіз ринку фітнес-послуг в оздоровчо-спортивній сфері в умовах карантину. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. №81. 2021. С. 30-33.
4. Бишено Дж. Новый инструментарий бережливого производства для создания быстрого и гибкого потока : пер. с англ. / Джон Бишено ; Ин-т повышения квалификации персонала «Академия-Лидер». Свет, 2007. 294 с.
5. Блінов О. Динаміка зарплат і втрати робочих місць під час війни. Економічна правда. <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/21/693997/>
6. Вплив повномасштабної війни на міграцію українців: як масштаби переміщення оцінюють держава Україна та міжнародні організації. Опора. <https://www.oporaua.org/viyna/vpliv-povnomasshtabnoyi-viini-na-migratsiiu-ukrayintsiv-iak-masshtabi-peremishchennia-otsiniuiut-derzhava-ukrayina-ta-mizhnarodni-organizatsiyi-24523>
7. Данильчак А. Основні аспекти визначення операційних пріоритетів підприємства. *Економічний аналіз*. № 1. Т. 33. 2023. С. 211-218.
8. Деордієва В. А. Ільїна А. С Операційний менеджмент: сутність і роль у забезпеченні конкурентоспроможності організацій. *Ефективна економіка*. №6. 2013.
9. Дослідження ринку фітнес-послуг України. Fitness Connect UA. <https://fitcurves.org/wp-content/themes/fitcurves/fr-new/2018.pdf>
10. Захаров В. А. Операційні пріоритети як інструмент підвищення якості операційного менеджменту. *Конкурентоспроможність та інновації*:

- проблеми науки та практики – матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, 13 лист. 2020 р. : тези допов. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2020. С. 112-116.
11. Інвестиції – фітнес-бізнес за франчайзингом. Commercialproperty.ua <https://commercialproperty.ua/interview/investitsii-fitness-biznes-za-franchayzingom/>
 12. Інформація щодо розвитку підприємств фітнес-послуг. Держстат. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
 13. Карпенко Ю. В., Пенова А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : ОНЕУ. 2020. № 3-4 (74-75). С. 88–98.
 14. Карпенко Ю.В. Формування операційної стратегії підприємства на засадах концепції життєвого циклу галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 21. Ч. 1. 2016. С. 103-107.
 15. Квітка С., Мазур О. Доступ до мережі Інтернет через мобільні пристрої: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*. Т. 7 № 9-10 (20). С. 5-18.
 16. Кононець І. В., Левченко А. О. Сутність та етапи розробки операційної стратегії у рамках забезпечення соціально-економічної стійкості підприємства. Наукова конф. «Наука – виробництву», 2016. С. 72-73.
 17. Коцко Т.А. Формування операційної стратегії енергогенеруючих підприємств України в умовах активізації загроз зовнішнього середовища. *Економічний вісник Національного технічного університету України "КПІ"*. 2016. № 13. С. 283-289.
 18. Кощій О.В. Управління операційною діяльністю організації для забезпечення її конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць ЛНТУ*. №19 (75). Луцьк : ВІПЛНТУ, 2022. С. 127-132.
 19. Крамарчук С. Вдосконалення аспектів формування операційної стратегії вітчизняних підприємств. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. №27. С. 44-48.

20. Кузнецова І. О., Карпенко Ю.В. Управління якістю. ПромАрт: 2018. 264 с.
21. Кузнецова І. Розвиток процесного підходу в концепції контролінгу. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2018. № 3. С. 114-127.
22. Кузнецова І., Кублікова Т. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2017. № 5. С. 95-105.
23. Майже 23 млн українців регулярно користуються Інтернетом – дослідження. Mind. <https://mind.ua/news/20204323-majzhe-23-mln-ukrayinciv-regulyarno-koristuyutsya-internetom-doslidzhennya>
24. Мироненко Є. В., Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Шулін Р. В. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(65). 2021. С. 131-136.
25. Михайленко О. В., Комарицька Н. І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №16. Ч. 1. 2017. С. 176-179.
26. Оберемок В.В., Пахуща О.П. Формування операційної маркетингової стратегії та вибір операційних пріоритетів організації. *Вісник СНТ*. № 2. 2017. С. 96-98.
27. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства : монографія. К. : КНЕУ, 2013. 277 с.
28. Омеляненко Т.В. Проблемы и актуальные задачи развития теории производственной стратегии предприятия. *Бізнесінформ*. 2013. №11. С. 279-286.
29. Омеляненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2016. 197 с.
30. Операційний менеджмент: Навчальний посібник/ За ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018. 228 с.
31. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент. Вінниця ВНТУ, 2016. 243 с.

32. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. *Українська правда*.
<https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
33. Сертифікація фітнесу за REPs. Сайт Української фітнес – асоціації.
<http://www.ukrfit.org/>
34. Слободянюк А. В., Д.О. Гладка. Ставлення студентів до ведення здорового способу життя. *Збірник праць ВНТУ*. 2018.
<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2018/paper/download/4712/3786>
35. Ставлення молоді України до здорового способу життя. Звіт за результатами дослідження Державного інституту розвитку сім'ї та молоді.
<https://dismp.gov.ua/stavlennya-molodi-ukraini-do-zdorovogo-sposobu-zhittya/>
36. Стерлигова А. Н. Управление операционной средой организации. уч. пос. 2012, 518 с.
37. Сумець О. М. Проектування операційних систем : підручник. Київ : Університет «КРОК», 2021. 320 с.
38. Сумець О. М., Тумар М. Б. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека : навч. посіб. Київ : Хай-Тек Прес, 2008. 400 с
39. Українці в Європі порівняли рівень корупції, оподаткування й бюрократії. 5 канал. <https://www.5.ua/ekonomika/ukraintsi-v-yevropi-porivnialy-riven-koruptsii-biurokratiiu-ta-riven-opodatkuvannia-313039.html>
40. Фітнес-тренди 2021 для власників бізнесу <https://mixsport.pro/blog/fitness-trendy-2021-dla-vladelcev-biznesa>
41. Чейз Р. Б., Джейкобз Ф. Р., Аквилано Н. Дж. Производственный и операционный менеджмент : 10-е изд. ; М.: Вильямс, 2007. 1184 с.
42. Шведа Т., Галушак О. Я. Сутність операційної стратегії підприємства. *VI Міжн. ст. наук. – техн. конф. "Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання"*. Тернопільський нац. технічний ун-т ім. І. Пулюя. С. 329-330.

43. Штука Н. Боротьба за 2 млн українців. Індустрія фітнес-клубів перевернулася догори дригом. Як спортклуби намагаються знову загнати людей в зали. Forbes. <https://forbes.ua/inside/borotba-za-2-mln-ukraintsiv-industriya-fitnes-klubiv-perevernulas-dogori-drigom-yak-sportklubi-namagayutsya-znovu-zagnati-lyudey-v-zali-27012022-3373>
44. Як міграційні процеси впливають на бізнес: дослідження Gradus Research до КМЕФ 2023. Рубрика. <https://rubryka.com/2023/10/15/yak-migratsijni-protsesy-vplyvayut-na-biznes-doslidzhennya-gradus-research-do-kmef-2023/>
45. Як український бізнес виживає під час війни. *Українська правда*. <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/>
46. Hill T. Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function. Macmillan, 1985. 230 p
47. Slack N., Lewis M. Operations Strategy. 2nd ed. Prentice Hall, 2008. 496 p.