

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

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри, д.е.н., проф.

_____ І.О. Кузнецова

20.05.2024

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент**

за темою:

**«Формування стратегії розвитку підприємства
на ринку торгівлі косметикою»**

Виконавець:

студент ЦЗФВН

Карагьозян Емма

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Кузнецова І.О.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2024

Зміст

Розділ 1	с. 5
Теоретичні основи формування стратегії розвитку	
1.1 Сутність поняття стратегії підприємства	с. 5
1.2 Особливості стратегічного планування та принципи його здійснення	с. 12
1.3 Процес стратегічного управління діяльністю підприємства	с.18
Розділ 2	с. 22
Формування стратегії розвитку підприємства на ринку торгівлі косметикою	
2.1 Визначення напрямів розвитку підприємства на ринку торгівлі косметикою	с. 22
2.1.1 Діагностика привабливості галузі торгівлі косметикою	с. 22
2.1.2 Діагностика сили бізнесу	с. 36
2.1.3 Формалізація стратегії розвитку підприємства	с. 43
2.2 Обґрунтування напрямів розвитку підприємства	с. 45

Вступ

Актуальність. Потреба і здатність передбачати розвиток подій та їх наслідків є важливою для людини. Оскільки будь-яка організація складається з людей, які спільно працюють задля досягнення спільної цілі, передбачення майбутнього є ключовим для її успішного функціонування. Оцінка довгострокових перспектив є важливою для забезпечення розвитку підприємства, і для цього застосовується стратегічне управління. Основною характеристикою стратегічного управління є його орієнтація на майбутнє розвитку підприємства, рух від «майбутнього до сьогодення», що робить його універсальним і важливим інструментом. На сучасному етапі стратегічне управління є важливою умовою ефективного управління підприємством, що означає планування росту, розвитку та інновацій. Воно гарантує довгострокове та ефективне функціонування підприємства на ринку, що визначає актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Предмет дослідження: ТОВ «Профітайм» - компанія, яка спеціалізується на оптовій торгівлі косметичними товарами.

Метою роботи є аналіз діяльності підприємства ТОВ «Профітайм» на ринку оптової торгівлі косметичними товарами та обґрунтування стратегії його розвитку.

Відповідно до мети в роботі були поставлені і вирішені наступні **завдання:**

- 1.Провести аналіз наукових джерел та визначити підходи щодо формування стратегії підприємства,
2. провести аналіз зовнішнього середовища,
3. Провести діагностику привабливості галузі торгівлі косметикою,
4. провести діагностику сили бізнесу,
5. обґрунтувати стратегію розвитку підприємства,
6. Обґрунтувати напрями розвитку підприємства.

Методи дослідження. Для формування стратегії розвитку торговельного підприємства було використано низку методів, серед яких є як

загальнонаукові, так і спеціальні: SNW-аналіз, модель Ансоффа, матриця Shell/DPM, CVP-аналіз.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розроблених рекомендаціях стратегічного розвитку торгівельного підприємства.

Висновки:

1. На підставі аналізу наукових джерел доведено, що найбільш вдалим до визначення стратегії є процесний підхід, у відповідності до якого стратегія визначається керівництвом організації як напрямки і способи діяльності, спрямовані на досягнення встановлених стратегічних настанов. Відповідним чином процес стратегічного управління визначено як послідовність етапів.

2. За результатами аналізу зовнішнього середовища встановлено:

2.1. Галузь роздрібної торгівлі косметичними товарами активно зростає в світі, що викликано збільшенням чисельності населення та розширенням середнього класу. Після світової пандемії набула популярності інтернет-торгівля. Український ринок роздрібної торгівлі косметичними товарами також зазнав зростання протягом передвоєнних років. Проте через військову агресію Росії є спад обороту.

2.2. Ринок косметичних товарів є важливим компонентом споживчого ринку України, косметичні товари займають значне місце у структурі споживання. Розвитку ринку сприяє вітчизняне виробництво косметичної продукції в Україні, яке зросло в чотири рази за десять років. Проте імпортні бренди все ще займають більшу частку ринку (72%).

2.3. Косметичні товари використовуються широкою аудиторією, особливо для косметичної гігієни та догляду за шкірою. Жінки становлять основну групу споживачів (93%). Найбільш активними споживачами є люди віком від 25 до 55 років. Дизайн упаковки є важливим фактором для більшості споживачів, і вони довіряють вітчизняній продукції.

2.4. Значна частина ринку косметики складається з імпоротної продукції (від 60% до 90%). Імпорт зазнав збільшення перед війною, але залишався нижчим у порівнянні з 2013 роком. Деякі товарні групи, такі як декоративна косметика, майже повністю представлені імпоротною продукцією.

2.5. Ринок косметичної продукції в Україні характеризується збільшенням концентрації. Мережа EVA є головним оператором, що збільшує свою частку ринку. Інші важливі учасники включають мережі Watsons та

PROSTOR. Загалом, кількість магазинів дрогер-ритейлерів у довоєнні роки зростає.

2.6. Ринок косметичної продукції має потенціал до зростання, особливо в напрямках натуральної косметики та антивікових засобів. Очікується зростання популярності органічної продукції, сонцезахисних засобів, дитячої косметики. Перспективи розвитку пов'язані із створенням власних косметичних ліній, врахування модних тенденцій та розроблення стратегій з візуальної привабливості оформлення продукції.

3. з використанням моделі Ансоффа, за отриманими результатами аналізу зовнішнього середовища, проведено експертне оцінювання привабливості галузі ритейлу косметичних засобів. Доведено, що торгівельний бізнес на ринку косметичної продукції є привабливим.

4. З використанням SNW-аналізу доведено, що підприємство займає нейтральну позицію щодо сили бізнесу. Основні характеристики мають середню оцінку. Основними недоліками в діяльності підприємства є:

- підприємство не має постійного процесу стратегічного управління;
- канал інтернет-продаж існує, проте він недостатньо розвинутий
- підприємство недостатньо використовує знижки для просування товарів та маркетингові заходи.

5. з використанням матриця Shell/DPM або матриця направленої політики нами обгрунтовано напрямку розвитку підприємства. За результатами побудови моделі Shell/DPM доцільно обрати стратегію посилювання конкурентних переваг. Підприємство займає середнє становище на привабливому ринку. Це свідчить про те, що організація може перетворитися на лідера, якщо розмістить свої ресурси належним чином.

Для реалізації стратегії «посилювання конкурентних переваг» нами запропоновано:

- започаткувати тренінгові курси з використання косметичної продукції французької професійної дермакосметики з догляду за обличчям, тілом та

руками Ericson Laboratoire, Derma Series та Reneo. У такий спосіб підприємство розширить ринок збуту;

- удосконалити канал інтернет-продаж;
- розширити знижки для просування товарів;
- удосконалити маркетингові заходи.

6. В роботі обгрунтовано план заходів зі створення тренінгових курсів щодо використання французької професійної дермакосметики. Доведено проведення реклами з інформативною ціллю. З використанням показника критерію ціни за тисячу осіб обрано перелік радіостанцій та журналів, які доцільно обрати як носії реклами. Обгрунтовано доцільність запропонованих заходів з використанням приріст прибутку за формулами CVP-аналізу. Реалізація запланованих заходів дозволить збільшити обсяг реалізації косметичної продукції та збільшити прибуток на 552,97 тис. грн. Таким чином, обраний нами напрямок є ефективним та доцільним.

Література:

1. Акофф, Р. Планування майбутнього корпорації [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.lgaki.info>
2. Ансофф, І. Стратегічне управління [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.lgaki.info>
3. Артеменко, Л.П., Гук, О.В., Жигалкевич, Ж.М. "Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід." Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.
4. Балабаш, О., Кузнецова, І. "Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством." Науковий вісник ОНЕУ. - 2017. - № 5. - С. 84-94.
5. Богатирьов, А.М., Бутенко, А.І., Кузнецова, І.О. "Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: Монографія." Одеса: ІПРЕЕД НАН України, ОНАХТ, 2003. – 274с
6. Василенко, В. О. "Стратегічне управління підприємством: навч. посіб." Київ: Центр навчальної літератури, 2014. – 400 с.
7. Власенко, В.А. "Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти." Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41.
8. Гарафонова, О.І. "Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку." Чернігівський науковий часопис. – 2013. – № 1(4). – С. 49–58
9. Гершун, А., Горський, М. "Технології збалансованого управління" [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.lgaki.info>

10. Голік, В.В. "Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств." *Актуальні проблеми економіки*. – 2015. – № 2(164). – С. 15–24.
11. Гончаров, Ю.В., Лапчик, Ю.Ю. "Удосконалення стратегії розвитку підприємства." *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199.
12. Гудзь, О.І. "Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація." *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*. Випуск № 18. 2018. С. 346-352
13. Денисюк, І. "Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність." *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 112-115.
14. Дойль, П. "Менеджмент: стратегія и тактика" [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.lgaki.info>
15. Запорука здоров'я: топ мереж товарів для краси та догляду за регіонами України // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/analytics>
16. Косметичний ринок та його споживач. Електронний ресурс: <https://www.apteka.ua/article/134782>
17. Кузнецова, І.О., Балабаш, О.С., Карпенко, Ю.В., Сокурєнко, І.А. "Прийняття управлінських рішень: методи та моделі (Монографія)." За заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: Діса плюс. 2022. 156 с.
18. Кузнецова, І., Відоменко, І. "Управління витратами в процесі маркетингової діяльності підприємства: методичний підхід." *Науковий вісник ОНЕУ*. – Одеса, 2015. - № 6 (226) - С. 145-159

19. Каплан, Р. "Збалансована система показників: від стратегії до дії." Переклад з англійської. 2005. 512 с.
20. Кузнецова, І.О. "Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу." Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2023. – № 5-6 (308-309) – С.120-127
21. Кузнецова, І.О., Кублікова, Т.Б. "Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства." Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.96-106
22. Кузнецова, І.О. "Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія)." І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко. Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
23. Коно, Т. "Стратегія и структура японських підприємств." Переклад з англ. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua/analytics>
24. Кузнецова, І.О. "Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації." Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія/ За заг. ред. І.О. Кузнецової. Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 14-24
25. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Сценарне планування як інструмент стратегічного управління розвитком альтернативної енергетики // Вісник соціально-економічних досліджень. ОНЕУ. 2022. № 3-4 (82-83). С. 137-150
26. Кузнецова І.О. Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів (Монографія) / Харків: Діса плюс. 2020. 192 с.
27. Мескон, М., Альберт, М., Хедоурі, Ф. "Основи менеджменту." Переклад з англійської. 2008. 672 с.

28. Мінцберг, Г. "Школи стратегій." Переклад з англійської. 2009. - 330 с.
29. "Ринок косметики в Україні: аналіз та прогноз." Електронний ресурс. <https://alfaspa.ua/ru/blog/blog-cosmetyka/cosmetycs-market-ukraine.html>
30. Томпсон, А.А., Стрикленд, А.Дж. "Стратегічний менеджмент." Переклад з англійської. 2008. 576 с.
31. Файоль, А. "Загальне та промислове управління." Електронний ресурс. Режим доступу: <http://library.lgaki.info>
32. Balabash, O., Kuznetsova, I., Levytska, I., Zaika, S., Skrypko, T. "Strategic management of the enterprise: analysis of sectoral determinants." Independent journal of management & production (IJMP). Volume 13. Issue 3. May 2022. Pages 196-214.
33. "But why: тенденції косметичного ринку." Електронний ресурс: <https://cosmeticpack.com.ua/tendenczii-kosmeticheskogo-ryinka>
34. MacKay E. Strategic planning: a ten-step guide [Електронний ресурс]. – URL: https://siteresources.worldbank.org/Resources/mosaica_10_steps.pdf
35. Johnson G. Exploring corporate strategy / G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington. - Pearson Education Limited, 2008. – 620 p.
36. Rumelt Richard. Good Strategy, Bad Strategy. – New York: Crown Business, 2011. – 342 p.
37. Sharma P. Planning: Importance, Elements and Principles | Function of Management [Електронний ресурс].– URL: <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/planning-organization/planning-importance-elements-andprinciples-function-of-management/70029>