

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)

«08» січня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за магістерською програмою професійного спрямування:
«Менеджмент організацій»
на тему: «Формування конкурентної стратегії підприємства на засадах
процесного підходу»

Виконавець:

студентка факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Костенко Рената Олександрівна _____

(підпис)

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Балабаш Ольга Сергіївна _____

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність, підходи до визначення та класифікація конкурентної стратегії підприємства	5
1.2. Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства	13
1.3. Процесний підхід до управління, як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ОБ'ЄКТ СЕРВІС».....	28
2.1. Дослідження ринку клінінгових послуг України	28
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Об'єкт Сервіс»	38
2.3. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Об'єкт Сервіс»	48
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОБ'ЄКТ СЕРВІС»	53
3.1. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії методом SPACE-аналізу	53
3.2. Рекомендовані заходи з реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Об'єкт Сервіс».....	58
3.3. Оцінка ефективності реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Об'єкт Сервіс»	73
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі, коли підприємства функціонують в умовах постійних змін на ринках, зростаючої конкуренції та швидкого технологічного розвитку, формування вдалої конкурентної стратегії з метою реалізації конкурентних переваг залишається одним з основних та найбільш актуальних напрямків збереження конкурентоспроможності підприємств.

Одним з новітніх та найбільш практичних інструментів, який допоможе забезпечити безперебійну діяльність підприємства, контролювати його та своєчасно підлаштовувати до змін, являється процесний підхід. Він допомагає детально розглянути будь-який бізнес-процес, що існує на підприємстві, визначити всі наявні операції в ньому та перелічити учасників процесу, а також проаналізувати його сильні та слабкі ланки. Отже, впровадження процесного підходу в управління підприємством допоможе підвищити ефективність його діяльності, що також відобразиться на його загальній конкурентоспроможності.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад процесного підходу та їхнє практичне застосування у розробці пропозицій з формування конкурентної стратегії ТОВ «Об'єкт Сервіс».

Протягом написання роботи були виконані наступні *завдання*:

1. Дослідити теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії та особливості впровадження процесного підходу в управлінську діяльність.
2. Надати загальну характеристику підприємства та провести аналіз показників фінансового стану ТОВ «Об'єкт Сервіс».
3. Провести оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Об'єкт Сервіс».
4. Визначити конкурентну стратегію для ТОВ «Об'єкт Сервіс» та розробити заходи з її реалізації на основі процесного підходу.
5. Провести оцінку економічної ефективності рекомендованих заходів.

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Об'єкт Сервіс».

Предметом дослідження є процес формування конкурентної стратегії на підприємстві клінінгових послуг.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: фінансового аналізу – для оцінки фінансового стану підприємства; побудова матриці SPACE – з метою визначення конкурентної стратегії підприємства; використання нотації IDEF0 – для моделювання бізнес-процесів «формування стратегії збуту» та «обслуговування клієнтів».

Наукова новизна полягає в удосконаленні процесу формування конкурентної стратегії підприємства, що, на відміну від існуючих, ґрунтується на використанні інструментарію функціонального моделювання бізнес-процесів підприємства.

Практична значущість роботи полягає у формуванні рекомендацій з розробки конкурентної стратегії підприємства сфери послуг, що полягають в удосконаленні процесу обслуговування клієнтів на основі впровадження розширених можливостей аналізу характеристик цільової аудиторії, оптимізації збору інформації та забезпечення зворотного зв'язку з клієнтами.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51-е найменування) та 1 додатку. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок. Основний зміст викладено на 79 сторінок. Робота містить 21 таблицю, 10 рисунків.

Публікації:

1. Костенко Р.О., Балабаш О.С. Управління комунікативними технологіями як основа забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства сфери послуг. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2023. № 5-6. С. 72-78.

2. Костенко Р.О., Балабаш О.С. Впровадження сучасних цифрових технологій, як основа для формування конкурентних переваг підприємств. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 28 вересня 2023 р. Одеса, 2023. С. 154-155.

ВИСНОВКИ

За результатами аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Об'єкт Сервіс», з використанням методу аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера, встановлено, що найбільший вплив мають фактори загрози входження нових конкурентів та інтенсивності внутрішньогалузевої конкуренції, що свідчить про високий рівень конкуренції в галузі клінінгу в Україні.

За результатами розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, ТОВ «Об'єкт Сервіс» отримав 2,286 бали, що поступається показникам його двох найближчих конкурентів – «Clean Time» (2,493 б.) та «Роял клининг» (2,857 б.). Основними критеріями оцінювання, які показали найнижчий результат у порівнянні із конкурентами, являються широта асортименту послуг, наявність унікальних послуг та рівень обслуговування, тобто підприємству варто направити свої зусилля на розробку заходів з усунення виявлених слабких сторін.

З метою визначення стратегічної позиції ТОВ «Об'єкт Сервіс» у зовнішньому середовищі був проведений SPACE-аналіз та побудована матриця SPACE. За результатами побудови матриці можна побачити, що підприємство ТОВ «Об'єкт Сервіс» займає агресивну позицію на ринку, отже йому потрібно спрямувати свої зусилля на збільшення частки ринку, покращення ефективності реалізації збутової стратегії, а також зайнятися підвищенням конкурентоспроможності власних послуг.

На основі визначеної конкурентної стратегії та напрямків діяльності підприємства, що потребують поліпшення, було прийнято рішення провести оцінювання конкурентоспроможності послуг ТОВ «Об'єкт Сервіс», за результатами якого визначені наступні найслабші параметри обслуговування: забезпечення зворотного зв'язку, оперативність реагування на додаткові прохання, своєчасне виявлення потреб клієнта – ці аспекти реалізації послуг не відповідають очікуванню споживачів. На основі цього, обґрунтовано рішення

розглянути бізнес-процеси «формування збутової стратегії» та «обслуговування клієнтів» з метою виявлення їхніх слабких ланок.

За результатами побудови функціональної моделі обох процесів було запропоновано заходи з підвищення їхньої ефективності, зокрема впровадження спеціального програмного забезпечення HelpCrunch. Визначені бізнес-процеси зазнали наступних змін: процес формування збутової стратегії тепер має єдину процедуру аналізу та систематизації необхідної інформації перед початком розробки стратегії збуту, тільки після якої йде етап визначення мети збуту, були впроваджені ключові компетенції для персоналу, які передбачають знання до принципів взаємодії з клієнтами, а також була додана система оцінки результатів реалізації збутової стратегії за визначеними критеріями ефективності; відповідно процес обслуговування клієнтів завдяки впровадженню програмного забезпечення тепер має можливість автоматичного збереження інформації про клієнтів підприємства, забезпечення зворотного зв'язку шляхом автоматичного надсилання повідомлень за контактним номером або на електронну пошту, а також етап аналізу та оцінки задоволення обслуговуванням за допомогою відповідних інструментів, які надає програмне забезпечення.

Економічна ефективність запропонованих заходів була визначена за допомогою розрахунку грошового потоку на період 2025-2029 рр. За його результатами чиста приведена вартість склала 257,52 тис. грн., індекс доходності – 2,3 і період окупності складе приблизно 2 роки та 11 місяців, що свідчить про економічну доцільність впровадження розглянутих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Полухович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 138-144. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-21).
2. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. К.: Світ книг, 2012. 814 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
4. Портер М. Конкурентные преимущества: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
5. Портер М. Конкуренция / Пер. с англ. О.Л. Пелявского. Москва : Вильямс, 2005. 608 с.
6. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 249–254
7. Горбашко, Е.А., Максимцева, И.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика. М.: Юрайт, 2015. 447 с.
8. Іванов Ю.Б. та ін. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / За заг. ред. Ю.Б. Іванова. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
9. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 1. С. 84–90.
10. Клименко Н.А. Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2007. Вип. 1. С. 22–24.

11. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для ВУЗов: Пер. с англ. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. 486 с.
12. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2002. 288 с.
13. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. з англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
14. Шершньова З.Є. Оборська С.В. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 1999. 232 с.
15. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. К. : «Каравела», 2006. 325 с.
16. Костін Ю.Д., Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2. С. 60-63.
17. Халімон Т.М., Рожкова Я.В. Розробка конкурентної стратегії підприємства. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2021. № 1(35). С. 26-32.
18. Дергачова В.В., Мельник В.О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102731>
19. Кузнецова І.О. Конкурентна стратегія лідирування за витратами: сутність, особливості та підходи до реалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 1-2 (278-279). С. 59-65.
20. Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 58. № 3. С. 115–120.
21. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І.О. Кузнецова, О.С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2020. 228 с.

22. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: моногр. / Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А.; за заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: Діса плюс, 2022. 156 с.

23. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції : монографія / за ред. І. О. Кузнецова. Харків, 2018. 177 с.

24. Короленко Ю. М. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства. *Економіка Крима*. 2013. № 1. С. 336-340.

25. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109-120.

26. Кузнецова І. О. Методологічне забезпечення моніторингу як складової процесу управління. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр.* / за ред. М. І. Зверяков. Одеса, 2011. Вип. 42 (2). С. 230-235.

27. Балабаш О. С., Кузнецова І.О. Розвиток бізнес-стійкості підприємств олійно-жирової галузі України. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти : матеріали І міжнар. наук.-практ. конф.* 2013. С. 174-177.

28. Селезньова Г.О., Сиров В.В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2016. № 10. С. 500-504

29. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70. URL: 10.32702/2306-6806.2020.3.66

30. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>

31. Гончарова О. Реінжіринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 10 (151). С. 78-82.

32. Козенков Д.Є., Альошина Т.В., Гайдук І.В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: 10.32782/2524-0072/2022-38-67

33. Траченко Л.А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2018. № 2 (36). С. 251-257

34. Котлик А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.02.04. Харків, 2009. 18 с.

35. Помаз О.М. Писаренко О.В. Процесний підхід до управління підприємством у сучасних умовах. *Вісник Луцького національного технічного університету*. 2019. № 2. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/issue/view/6

36. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: моногр. / Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А.; за заг. ред. І.О. Кузнецової. – Харків: Діса плюс, 2022. 156 с.

37. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції : монографія / за ред. І. О. Кузнецова. – Харків, 2018. 177 с.

38. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>

39. Ринок клінінгу: падіння в Україні і зростання у світі. URL: <https://commercialproperty.ua/interview/rinok-kliningu-padinnya-v-ukraini-vs-zrostannya-u-sviti/>

40. Костецька Н. І. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузевих ринків. *Інноваційна економіка*. 2022. № 92. С. 131-135.

41. Балабаш О.С., Костенко Р.О. Управління комунікативними технологіями як основа забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства сфери послуг. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2023. № 5-6. С. 72-78.

42. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки*. 2017. № 1(54). С. 111-118.

43. Захожай В. Б., Корецька О.В. Методика розрахунку інтегрального показника інноваційної спрямованості підприємства. *Наукові праці МАУП*. 2015. № 44 (1). С. 158-165.

44. Калабухова С.В. SPACE-аналіз у системі стратегічного управління підприємством. *Удосконалення обліку, контролю, аудиту, аналізу та оподаткування в сучасних умовах інтеграційних процесів у світовій економіці* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-прак. конф., м. Ужгород, 18-19 квіт. 2018 р. Ужгород, 2018. С. 197-200.

45. Koreleska E. (2022) The importance of the SERVEQUAL method in the management process of an ecological enterprise in the aspect of the COVID-19 pandemic. Silesian University of Technology Publishing Hous. 156 (2022), 249-258 [in English].

46. Захарченко В.І., Мельниченко Д.О. Маркетингова оцінка конкурентоспроможності туристичних послуг. *Economics*. 2018. № 6 (40). С. 38-45.

47. Ратушняк О.Г., Клопська В.Д. Розробка та реалізація збутової стратегії підприємства. *Науковий вісник Вінницького національного технічного університету*. 2021. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/34001/89237.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

48. Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 138-142.

49. Гудзь О.Є., Федюнін С.А., Щербина В.В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2019. № 3(29). С. 18-24.

50. Кузнецова І., Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством.

Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 5.
С. 84-94. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_5_9

51. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Індикатори моніторингу економічної стійкості підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2 (12). С. 83-88.