

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет магістерської та  
аспірантської підготовки  
Кафедра менеджменту природоохоронної  
діяльності

**Магістерська кваліфікаційна робота**  
на тему: «**Обґрунтування конкурентної**  
**стійкості підприємства»**

Виконав студент 2 курсу групи МУ- 61  
спеціальності 8.18010016 Бізнес-  
адміністрування  
Раков Виталій Анатолійович

---

Керівник канд..екон.наук , доцент  
Улибіна Валентина Олексіївна

Консультант

Рецензент д.е.н., проф.  
Балджи Марина Дмитрівна

Одеса 2017

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Магістерської та аспірантської підготовки  
Кафедра менеджменту природоохоронної діяльності  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 8.18010016 «Бізнес-адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри \_\_\_\_\_**

“ 26 ” жовтня 2016 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

\_Ракову Віталію Анатолійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Обґрунтування конкурентної стійкості підприємства

**Керівник роботи Улибіна Валентина Олексіївна канд..екон. наук, доцент**

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ 2016 року №

2. Срок подання студентом роботи - 1.02.2017р.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Уряду, Інструктивні матеріали, статистичні матеріали, планові та звітні матеріали підприємств, наукові статті, монографії, Інтернет

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

4.1 Теоретичні засади розвитку малого бізнесу

4.2 Умови конкурентоздатності малого бізнесу

4.3 Аналіз та оцінка конкурентних переваг конкретного підприємства

4.4 Шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю \_

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

5.1 Галузева структура малого підприємництва в Україні

5.2 Основні фінансово-економічні показники медичного закладу «Діндент»

5.3 Фактори впливу на конкурентну боротьбу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		заявлення видав	заявлення прийняв

7. Дата видачі завдання 26 жовтня 2016 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х балльною шкалою
1.	Робота з літературними джерелами	26.10.16- 8.11.16	85	Добре
2.	Робота на розділом 1 «_ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА УМОВИ ЙОГО КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ »	9.11.16- 22.11.16	90	Відм.
3.	Робота над розділом 2 «АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ »	23.11.16- 9.12.16	95	Відм.
4.	Атестація	7.12.16- 11.12.16	90	Відм.
5.	Робота над розділом 3 «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧASNIX УМОВАХ »	10.12.16- 12.01.17	94	Відм.
6.	Оформлення роботи	13.01.17- 20.01.17	90	Відм.
	<b>Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)</b>		<b>91</b>	<b>Відм.</b>

**Студент** \_\_\_\_\_

( підпис ) (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_

( підпис ) (прізвище та ініціали)

## **ВСТУП**

### **РОЗДІЛ 1.**

#### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА УМОВИ ЙОГОКОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ**

- 1.1 Сутність та мета діяльності підприємств малого бізнесу
- 1.2 Характеристика ринкового середовища господарювання підприємств малого бізнесу
- 1.3 Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства
- 1.4 Особливості та протиріччя конкурентних відносин в системі охорони здоров'я

### **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**

#### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі стоматологічної клініки «Діндент»)**

- 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика клініки
- 2.2 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності малого підприємства
- 2.3 Аналіз системи управління конкурентоспроможністю у стоматологічній клініці

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**

#### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧASNІХ УМОВАХ**

- 3.1 Концептуальні основи забезпечення конкурентоздатності підприємств малого бізнесу в умовах перехідної економіки України..
- 3.2 Фактори формування та умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства
- 3.3 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності стоматологічної клініки «Діндент»

## **ВИСНОВКИ**

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

## **ВСТУП**

Протікання економічних процесів у часі носить динамічний характер, що зумовлює в умовах гострої конкуренції підприємства адаптуватися до швидкоплинних умов зовнішнього і внутрішнього середовища. За цих обставин виграє те підприємство, яке швидше інших пристосовується до реалій часу та адаптується до нових умов господарювання.

Управління конкурентоспроможністю підприємств являє собою адаптивний процес, протягом якого проходить коригування рішень на основі контролю та аналізу змін, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Управління конкурентоспроможністю підприємств має забезпечити максимальне використання виробничих потужностей та орієнтацію їх на задоволення потенціальних вимог споживачів у конкурентоспроможній продукції.

Дослідження теоретичних основ та практичного застосування управління конкурентоспроможністю знайшли своє відображення в працях закордонних учених Г. Асселя, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Пітерса, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Уотермена, Е. Чемберлена, Й. Шумпетера та інших. Дослідженню цих проблем присвячено праці вчених країн СНД – Г. Азосва, І. Ансоффа, О. Градова, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та інших. У працях вітчизняних учених Я.Б. Базилюка, В.А. Білошапки, Н.М. Гаращенка, В.І. Герасимчука, В.Л. Діканя, Г.В. Загорій, Ю.Б. Іванова, Г.М. Скударя, О.Б. Чернеги та інших – приділяється значна увага формуванню конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств.

Метою дипломної роботи виступає всебічний аналіз теоретичних і практичних зasad формування і управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням сучасних тенденцій на ринку.

Для досягнення поставленої мети були поставлені для вирішення наступні завдання:

- дослідити сутність конкуренції та конкурентоспроможності;
- визначити фактори формування конкурентоспроможності;

- розглянути сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства;
- зробити аналіз конкурентоспроможності стоматологічної клініки «Діндент»;
- виявити недоліки в системі управління конкурентоспроможністю стоматологічної клініки «Діндент»;
- намітити шляхи поліпшення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні і практичні аспекти досягнення і підтримки конкурентоспроможності підприємства.

В процесі виконання дипломної роботи використовувались такі методи: .....

Практичне значення дипломної роботи полягає в науково-обґрунтованому аналізі конкурентоспроможності стоматологічної клініки «Діндент» та розробленні рекомендацій щодо посилення конкурентної позиції клініки на ринку стоматологічних послуг.

Основні положення дипломної роботи були розглянуті на Щорічній студентській конференції ОДЕКУ 2016р.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА УМОВИ ЙОГОКОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ

### 1.1 Сутність та мета діяльності малого бізнесу

Відносини підприємництва найбільшою мірою реалізуються саме в малому бізнесі, в якому знаходять безпосереднє поєднання незалежність власника та персоніфікованість господарського управління. Слід відзначити, що малий та середній бізнес в економіці виконує низку специфічних соціально-економічних функцій: -Сприяння процесам демонополізації, приватизації та роздержавлення економіки, стимулювання розвитку економічної конкуренції, формування численних суб'єктів ринкового господарства, орієнтованих на попит, конкуренцію тощо.

- Залучення до економічного обороту матеріальних, природних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів, які “випадають” з поля зору великих компаній.
- Поліпшення становища на ринках шляхом забезпечення еластичності їхньої структури, врегулювання попиту, пропозиції і цін, принаймні часткової компенсації втрат пропозиції на період реструктуризації великих компаній, індивідуалізації пропозиції та диференціації попиту, насичення ринків, задоволення специфічних місцевих потреб.

- Вивільнення великих підприємств від виробництва нерентабельної для них дрібносерійної та штучної продукції, яка задовольняє індивідуальний попит, підвищення тим самим ефективності їхньої діяльності. Великим компаніям укладення коопераційних угод з малими підприємствами дозволяє підвищити гнучкість виробництва, зменшити комерційний ризик.

- Забезпечення додаткових робочих місць, подолання прихованого безробіття, надання роботи працівникам, вивільненим в ході реструктуризації великих підприємств.

-Стимулювання підвищення ділової активності населення та розвитку середнього класу, який становить соціальну базу економічних реформ, забезпечує стабільність суспільства.

-Протидія люмпенізації та поширенню утримувальницької психології, всебічне сприяння розвиткові людського капіталу.

-Пом'якшення соціальної напруженості завдяки ослабленню майнової диференціації та підвищенню рівня доходів населення.

-Збільшення гнучкості національної економіки та ринкової пропозиції у відповідності до сучасних умов відкритої економіки.

-Сприяння процесу демократизації суспільства, раціоналізації системи економічної організації та управління.

Попри досить незначну економічну “вагу” окремих підприємств, малий бізнес в перехідних економіках набуває досить швидкого розвитку. Це обумовлено його вагомими конкурентними перевагами в інституційній структурі економіки, якими є:

-мобільність, здатність до швидкого реагування на зміни кон’юнктури ринку, оперативність освоєння нової продукції та зміни обсягів виробництва в межах виробничих можливостей;

-дрібносерійне виробництво, можливість підвищення ефективності за рахунок вузької спеціалізації, технологічна гнучкість виробничих процесів;

- низька капіталоємність, швидка окупність вкладень, невисокі експлуатаційні та накладні витрати підприємства;

-здатність до якнайповнішої мобілізації доступних ресурсів, включаючи оперативне використання досягнень науково-технічного прогресу (в технічній, економічній, організаційній, інформаційній сферах);

-раціональна організація підприємства, обумовлена максимальним зближенням менеджменту, маркетингу та виробничого процесу;

-оптимальні можливості для реалізації мотивів та схильностей до підприємницької діяльності.

Водночас, зворотним боком наведених конкурентних переваг є низка системних загроз, які обумовлюють нестійкість розвитку малого підприємництва. Серед них:

-обмеженість фінансових ресурсів, труднощі в придбанні виробничих площ та обладнання;

-відсутність фінансових резервів та загроза швидкого банкрутства;

-надто вузьке коло постачальників, що може в ряді випадків утворювати небажану залежність бізнесу; недостатній розвиток інфраструктури збуту продукції та післязбутового обслуговування;

-локальність ресурсів та збутових ринків, відтак -межі для зростання;-низька конкурентоспроможність продукції, у виробництві якої важлива економія на масштабах, відтак –

конкуренція з боку великих підприємств;

- висока вразливість щодо несприятливих економічних (інфляція, циклічні коливання, податковий тиск тощо) та позаекономічних (тиск з боку органів влади, криміналітету) чинників;

-нестабільність доходів підприємств та зайнятих на них осіб;

- соціальна незахищеність працівників, що створює труднощі найму;

· висока вага особистісного чинника в управлінні та виробництві, що створює сприятливі умови для “тінізації” та криміналізації підприємств;

- недостатня методологічна забезпеченість (бухгалтерської діяльності, менеджменту, маркетингу тощо), несформованість у більшості підприємців відповідних навичок та брак підприємливості.

Крім зазначених об'єктивних чинників, значного впливу у перехідних економіках також набувають специфічні інституційні чинники, зокрема -громадська думка стосовно підприємництва та ставлення до підприємців з точки зору суспільно- масової свідомості, ставлення держави до цього сектора економіки.

Отже малий бізнес, який є невід'ємною структурною складовою сучасної ринкової економічної системи, в трансформаційній економіці додатково набуває функцій структуроутворюючого елемента. Між тим, особливо – у трансформаційних

економіках, яскравого прояву набуває суперечність між об'єктивно високою економічною та соціально-політичною значущістю ролі малого підприємництва як форми діяльності та слабкою життєздатністю його окремих суб'єктів.

Значно більш виражена, ніж у великих підприємств, здатність до саморегулювання, самовідтворення та відносно автономного функціонування в рамках визначеної ринкової ніші обумовлює те, що специфічною рисою малого бізнесу є переважна схильність до мінімізації стосунків з державою, там більше - політизації бізнесу. Відповідно, малий бізнес зазвичай є головною лобістською силою економічної лібералізації та дегрегулювання економіки.

Між тим, слід зазначити, що малий бізнес об'єктивно потребує цілеспрямованої державної політики щодо створення сприятливих умов для розвитку та спрямування його діяльності відповідно до встановлених стратегічних пріоритетів національного рівня. Додатковим чинником, який вимагає здіснення спеціалізованого регулювання діяльності малого бізнесу, є низка потенційних загроз національній безпеці, які можуть виникати внаслідок діяльності малих підприємств, зокрема:

- загрози фінансовій безпеці країни через неконтрольоване вивезення за кордон фінансових ресурсів, збільшення готівкового обігу всередині країни та конвертацію безготівкових коштів в готівку тощо;
- “тінізація” діяльності підприємств, приховування доходів, розвиток “тіньової” зайнятості, встановлення зв’язків з кримінальними структурами та “відмивання” коштів;
- розпорощення дефіцитних ресурсів та їхнє неефективне чи нецільове використання, “паразитичне” використання ресурсів, які належать державі чи іншим підприємствам недотримання стандартів, норм відповідності, санітарних норм, інших регуляторних вимог щодо споживчих характеристик продукції через недосконалість виробничих процесів, вихідного контролю, спробу здешевлення продукції тощо;
- загрози техногенній та екологічній безпеці, пов’язані з виробничими процесами, зберіганням та використанням виробленої продукції;

- структурна деформація кадрового потенціалу, відволікання кваліфікованої та дієздатної робочої сили, недотримання вимог безпеки праці, що веде до втрат людського потенціалу країни. Видаеться цілком очевидним, що подолання зазначених загроз за допомогою репресивних засобів неможливе. Між тим, їхнє існування засвідчує складність та комплексність політики регулювання розвитку малого бізнесу, яка має здійснюватися в переходній економіці. В сучасній постіндустріальній економіці, яка спирається насамперед на інтелектуальне виробництво, малий бізнес набуває додаткових можливостей для розвитку. Йдеться, зокрема, про розвиток телекомунікацій, завдяки якому створюється можливість інтегрованого функціонування територіально віддалених виробничих суб'єктів, поширення технологій дистанційних економічних розрахунків, підвищення індивідуальної продуктивності практично в усіх сферах суспільного виробництва тощо. Водночас, сучасна економіка висуває і додаткові вимоги до малих підприємств: підвищується кваліфікаційний ценз для працівників, відповідно – вартість трудових ресурсів, зростає вартість необхідного обладнання, підвищуються вимоги щодо слідування прогресу знань та технологій. Тому необхідність цілеспрямованого сприяння розвитку малого бізнесу в постіндустріальній економіці зростає.

У світовій практиці прийнято виділяти три основні напрями державної підтримки малого підприємництва:

- Фінансова допомога.
- Система державних закупівель (як правило – на контрактній основі).
- Надання консультивної і технічної допомоги.

Комплекс фінансових механізмів підтримки малих підприємств включає в себе:

- використання гарантійних фондів кредитування малих підприємств;
- страхування комерційних ризиків;
- пільгове кредитування та часткову компенсацію відсоткових ставок по кредитах;
- забезпечення спрощених режимів оподаткування податкових пільг;
- надання фінансової підтримки інноваційної діяльності;
- компенсацію видатків на інформаційне обслуговування;

- компенсацію видатків на отримання патентів, захист авторських прав тощо;
- кофінансування проектів, які здійснюють малі підприємства;
- надання обладнання в лізинг;
- франчайзинг;
- венчурне фінансування малих підприємств;
- підтримку утворення кредитних союзів для малих підприємств;
- розвиток бізнес-центрів та бізнес-інкубаторів з метою зменшення накладних витрат малих підприємств;
- централізований бухгалтерський облік та комплексне надання ділових послуг малим підприємствам. Слід відзначити, що суб'єктами підтримки виступають як держава, так і інші підприємства чи групи підприємств, а також громадські та галузеві асоціації та інші незалежні інституції. Світовою практикою також напрацьовано велими широкий спектр заходів щодо надання технічної та інформаційної допомоги малим підприємствам:
- надання інформації про форми та методи державної підтримки малого бізнесу;
- консультації з питань законодавства;
- забезпечення спрощених режимів звітності;
- забезпечення сприятливих умов для використання державного фінансування, матеріально-технічних, інформаційних та інших ресурсів, що надаються в рамках держпідтримки малого бізнесу;
- підтримка участі малих підприємств у зовнішньоекономічній діяльності, допомога в укладанні міжнародних контрактів;
- підтримка виходу малих підприємств на фондові ринки;
- розвиток ділових мереж та кластерів, спрямованих на встановлення ринкових відтворювальних ланцюгів;
- створення інфраструктури підтримки і розвитку (агентств розвитку, бізнес-центрів, палат, асоціацій, державних структур, міжнародних організацій, бізнес-інкубаторів, технопарків тощо);
- перепідготовка кадрів, підвищення кваліфікації зайнятих на підприємствах (в тому числі забезпечення обміну досвідом між представниками малого бізнесу);

- регіональна підтримка.

Безперечно, застосування наведеного комплексу заходів набуває у кожній конкретній країні своїх специфічних рис. Досить яскраво це помітно і на прикладі України.

### **1.3 Характеристика ринкового середовища господарювання підприємств малого бізнесу**

У період 1991-1996 рр. малий бізнес в Україні під впливом різних процесів (гіперінфляція, бартеризація, зменшення обсягу внутрішнього ринку, тощо) перебував у кризовому стані і практично не розвивався. Так, чисельність зайнятих на малих та середніх підприємствах в Україні у 1996 році була меншою, ніж у 1991 році, хоча чисельність малих підприємств за цей час подвоїлася. Зростання чисельності працюючих на малих підприємствах почалося в Україні з 1997 року. Проте його темпи істотно відрізняються від темпів зростання кількості самих малих підприємств, що є виявом процесів, пов'язаних із “мікронізацією” малих підприємств, і може водночас бути свідченням зменшення ролі малого бізнесу як фактора зайнятості та соціального захисту населення. Між тим, за цей час спостерігається й невпинне уповільнення темпів зростання чисельності малих підприємств (див. табл. 1.1). З огляду на те, що кількість малих підприємств на душу населення в Україні принаймні утричі відрізняється від показників країн Центральної і Східної Європи і у десятеро – розвинених країн світу, таке уповільнення навряд чи можна розглядати як свідчення насичення відповідних ринкових ніш. Скоріше, це є тривожною ознакою відсутності належного поширення ефекту від економічного пожвавлення на усі верстви національної економіки. Між тим на цьому тлі в останні роки спостерігається різке підвищення темпів зростання кількості підприємців-фізичних осіб. Фахівці, зокрема, відзначають тенденцію перереєстрації малих підприємств у форму приватного підприємництва з правом найму робітників. Зрозуміло, що такий вид підприємництва не можна розглядати як форму розвитку повноцінних малих підприємств, які здатні належним чином виконувати викладені вище соціально-економічні функції.

Таблиця1. 1

**Основні показники розвитку малих підприємств в Україні**

Показник	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Кількість суб'єктів малого <u>підприємництва</u> (без селянських (фермерських) господарств), тис. од., у т. ч.:	871	1003	1131	1258	1421	1708	1945
Кількість малих підприємств, тис. од.	96	136	173	197	218	233	251
Темп зростання за рік, %		41,7	27,2	13,9	10,7	6,9	6,8
МП на 10 тис. населення, од.	19	27	34	40	44	48	53
Кількість суб'єктів малого підприємництва - фізичних осіб, тис. осіб	775	867	958	1061	1203	1475	1785
Темп зростання за рік, %		11,9	10,5	10,8	13,4	22,6	21,0

За 2004 рік малими підприємствами вироблено продукції та надано послуг (за даними Держпідприємництва) на суму 22064,4 млн. гривень, що становило більш ніж 7 % від загальнодержавного обсягу виробництва продукції.

Таблиця1.2

**Структура кількості малих підприємств України  
за формами власності, %**

Форми власності	2011	2012	2013	2014	2015
Всього, у т. ч.:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<u>Державна</u>	1,8	1,5	1,5	1,3	1,1
Комунальна	3,3	3,0	2,8	2,2	2,0
Приватна	29,4	31,0	32,3	34,6	34,9
Колективна	65,0	63,7	62,8	61,4	61,4

<u>Власність міжнародних організацій та юридичних осіб інших держав</u>	0,5	0,6	0,5	0,5	0,6
---	-----	-----	-----	-----	-----

## Ринкові трансформаційні процеси в економіці України

сприяли відповідним змінам у формах власності малих підприємств. За період з 2011 року по 2015 рік частка малих підприємств з державною формою власності скоротилася з 14 до 1,1 %. У структурі недержавної форми власності частка колективної зросла з 50 до 61,4 %, а приватної – залишилася на рівні 34,9 %.

Проте, як видно з таблиці 2, структура малого підприємництва за формами власності після 1996 року практично законсервувалася. Мають місце лише незначні її коливання.

Звертає на себе увагу досить повільне зростання частки приватної форми власності, хоча вважається, що в цій сфері вона є найбільш оптимальною. Її частка становить менше третини малих підприємств. Серед малих промислових підприємств частка приватної форми власності є ще меншою, ніж в цілому по малим підприємствам і становила у 2005 році 27 %.

За юридичною формою малі промислові підприємства колективної власності у 2005 році поділялися на: кооперативи - 4,1 %, акціонерні товариства - 10,7 %, колективні підприємства - 13,2 %, товариства з обмеженою відповідальністю – 72,0 %.

Таблиця1.3

**Регіональна структура МП в Україні**

Регіони	Кількість підприємств		Чисельність		Обсяги продукції	
	Одиниць	Частка, %	Тис. осіб	Частка, %	млн. грн.	Частка, %
Україна	217930	100,00	1709,8	100,00	19432,7	100,00
АР Крим	9183	4,21	65,5	3,83	708,1	3,64
Вінницька	5221	2,40	52	3,04	418,8	2,16
Волинська	3468	1,59	32,7	1,91	248,9	1,28
Дніпропетровська	13494	6,19	107,9	6,31	1227,8	6,32
Донецька	24807	11,38	149,9	8,77	1704,5	8,77
Житомирська	5181	2,38	43,6	2,55	319,3	1,64
Закарпатська	5843	2,68	41,7	2,44	356,8	1,84
Запорізька	7972	3,66	65,5	3,83	866,5	4,46
Івано-Франківська	6146	2,82	47,7	2,79	372,7	1,92
Київська	5978	2,74	60,7	3,55	692,6	3,56
Кіровоградська	4369	2,00	34,5	2,02	282,7	1,45
Луганська	8764	4,02	68,9	4,03	593,5	3,05
Львівська	13612	6,25	124,3	7,27	1055	5,43
Миколаївська	6843	3,14	47,7	2,79	482,7	2,48
Одеська	9591	4,40	86,9	5,08	1081,6	5,57
Полтавська	6128	2,81	55,8	3,26	537	2,76
Рівненська	3650	1,67	37,2	2,18	272,8	1,40
Сумська	4944	2,27	44,5	2,60	408,8	2,10
Тернопільська	3030	1,39	31,1	1,82	241,4	1,24
Харківська	13392	6,15	111,3	6,51	1251,9	6,44

Херсонська	7615	3,49	35,1	2,05	331,4	1,71
Хмельницька	4519	2,07	41,8	2,44	344,7	1,77
Черкаська	5058	2,32	37,6	2,20	359,4	1,85
Чернівецька	2976	1,37	29,6	1,73	217,3	1,12
Чернігівська	3388	1,55	37,9	2,22	281,3	1,45
м. <u>Київ</u>	30691	14,08	202,6	11,85	4588,4	23,61
м. <u>Севастополь</u>	2068	0,95	15,8	0,92	186,8	0,96

Досить показовим в контексті усвідомлення особливостей розвитку малих підприємств в Україні є, на нашу думу, аналіз їхньої регіональної та галузевої структури та розподілу за кількістю зайнятих.

Аналіз даних про розвиток та розподіл малих підприємств по регіонах України засвідчує, що, незважаючи на зростання їхньої чисельності, диспропорції, які існували у територіальному розподілі малих підприємств, зберігаються (див. табл. 1.3). Показники територіального розподілу малих підприємств передусім засвідчують залежність їхньої кількості від економічного потенціалу регіону. Проте, якщо у період адміністративно-командної економіки його головним критерієм була, насамперед, величина промислового потенціалу, в останні роки – на перше місце вийшли величина та концентрація банківського та фінансового капіталів. Саметака зміна чинників стала, на наш погляд, головною причиною виходу Києва на перше місце в Україні за розвитком малого бізнесу, що відбувся в 1997 році. До цього за загальною кількістю малих підприємств в Україні лідувала Донецька область.

З другої половини 90-х рр. спостерігається тенденція до поступового вирівнювання розвитку малих підприємств в регіонах України. Зокрема, з 2011 по 2015 рр. частка п'яти областей, які займали в Україні перші місця за кількістю малих підприємств (Донецька область, м. Київ, Харківська область, Львівська область, Кримська АР), зменшилася з 45 до 42 %, в той час як питома вага 5 областей, що мали найменшу абсолютну кількість малих підприємств, зросла з 5,9 до 6,9 %. Проте розрив між регіонами-лідерами та регіонами-аутсайдерами в розподілі малих підприємств

залишається досить глибоким. У Донецькій, Львівській, Миколаївській, Херсонській областях та містах Києві і Севастополі кількість підприємств в розрахунку на 10 тис. чоловік населення перевищує загальнодержавний показник і становить 50-116 підприємств (проти середнього по Україні – 44 підприємств), в той час як у Чернігівській та Вінницькій областях вона ледь не вдвічі менше за середню (27 і 29 відповідно).

Співставлення регіональних показників дозволяє зробити висновок про переважаюче функціональне призначення малих підприємств в окремих регіонах. Так, переважно соціальний ефект (забезпечення зайнятості) малі підприємства відіграють в Київській, Львівській, Полтавській, Чернігівській, Рівненській та Тернопільській областях. Інституційний ефект (який виявляється завдяки створенню порівняно більшої кількості малих підприємств) спостерігається в АР Крим, Донецькій, Миколаївській, Херсонській областях. Нарешті, за економічним ефектом малих підприємств немає рівних місту Києву, де вироблено 23,6 % всього продукту малих підприємств України, при тому, що на них зайнято 11,9 % усіх зайнятих на малих підприємствах.

На думку експертів, регіональні диспропорції розвитку малих підприємств пояснюються: економічним потенціалом регіону; наявністю ресурсів; господарською структурою регіону; рівнем кадрового забезпечення; ставленням органів влади та населення до малого бізнесу; наявністю ринкової інфраструктури; інформаційним забезпеченням; традиціями та місцевою психологією.

У галузевій структурі малого бізнесу за кількістю підприємств та обсягами випуску продукції провідні місця посідають торгівля і промислове виробництво (див. табл. 1.4). Принципово інша картина спостерігається в розподілі прибутку, який, як відомо, є основним джерелом розвитку підприємств. Так, малі підприємства, які здійснюють операції з нерухомістю, складаючи лише 12,1 % їхньої чисельності в Україні, створюють 13,1 % продукції та 22,1 % загального прибутку. Навпаки, малі промислові підприємства, на яких зайнята понад п'ята частина працівників малого бізнесу, є в цілому збитковими. Таким чином, порівняння показників прибутковості та розвитку виробництва в малому підприємництві виявляє суперечливу ситуацію, що

свідчить про тенденцію до послаблення його зв'язків з загальним станом народного господарства. Таке становище, на наш погляд, лише почасти зумовлене галузевою специфікою. Більшою мірою воно викликане недосконалістю чи відсутністю галузевої інфраструктури, а також відсутністю галузевої координації малого підприємництва, яку в країнах Європи беруть на себе об'єднання підприємців. За підсумками 2005 року частка малих підприємств, зайнятих у сфері оптової та роздрібної торгівлі, зросла до 48,1 % від загальної кількості малих підприємств, операціями з нерухомістю – до 12,7 %. Позитивним виявилося збільшення частки підприємств в промисловості до 16,5 % та в будівництві – до 8,8 %.

Таблиця

1.4

### **Галузева структура малих підприємств України у 2014 році, %**

Галузі економіки	Кількість	Випуск продукції	Прибуток
Всього по економіці, <i>у тому числі:</i>	100,0	100,0	100,0
Сільське господарство, мисливство та лісове <u>господарство</u>	3,6	5,8	-2,7
Промисловість	15,8	26,9	-6,7
Будівництво	8,4	14,5	5,8
Оптова та <u>роздрібна</u> торгівля	46,4	24,1	73,9
Готелі та ресторани	3,5	3,0	-0,2
Транспорт	3,9	7,1	3,6
<u>Операції</u> з нерухомістю	12,1	13,1	22,1
Колективні та особисті послуги	3,4	2,4	0,1

## **1.4 Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства**

Глибокі зміни в політичній, економічній, соціальній сферах, що відбуваються в Україні, спрямовані на становлення ринкової економічної системи. Змінюється зміст організаційних, управлінських, соціально-економічних відносин на рівні підприємства. Підприємствам доводиться діяти у конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів, опановувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність.

Науковець Шевченко Л.С. вважає, що управління конкурентоспроможністю – це менеджмент організації в умовах зростаючої конкуренції. Або управління конкурентоспроможністю підприємства як досягнення їм високих показників у господарчій діяльності, забезпечені ефективного використання власних ресурсів [1,с.158].

**Системний підхід** дозволяє зрозуміти необхідність і сутність управління конкурентоспроможністю підприємства. Системний підхід дає змогу зрозуміти, що ефективність будь-якого підприємства забезпечується не якимось одним його елементом, а є результатом, що залежить від багатьох факторів. У будь-якій системі важлива робота всього цілого – як результат досягнутої динамічної рівноваги.

Усі підприємства з позицій системного підходу є:

- соціотехнічними системами, по-скільки об'єднують соціальні (люди, структура, завдання, культура) і технічні (засоби виробництва, технологія) компоненти;
- підприємство є відкритою системою, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем: а) отримують з неї ресурси («входи») свого функціонування – інформацію, матеріали, капітал, людські ресурси; б) після переробки ресурсів у продукцію («виходи») представляють останні в зовнішнє середовище;
- у своїй більшості є складними системами. Вона складаються із взаємозалежних підсистем (підрозділів, відділів тощо), які в свою чергу можуть мати власні більш дрібні підсистеми, що перебувають один з одним в організаційних відносинах;
- бути розвиваючими системами [1,159].

**Комплексний підхід** до управління конкурентоспроможністю – підхід, що враховує технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні й інші аспекти управління в їхньому взаємозв'язку та взаємодії у конкурентному середовищі [1, с.490].

**Маркетинговий підхід** до управління конкурентоспроможністю передбачає орієнтацію на максимальне задоволення потреб споживачів, створення кращої споживацької цінності. Управління конкурентоспроможністю спирається на всеобічний аналіз ринкового попиту і пропозицій споживачів, вибір цільового ринку, прогнозування життєвого циклу продукції, порівняльний аналіз конкурентоспроможності продуктів підприємства і його конкурентів, створення конкурентних переваг.

Управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно розглядати як одне з найважливіших стратегічних завдань в його трьох напрямках: соціально-трудовому, техніко-технологічному та забезпечені відповідного рівня конкурентоспроможності продукції.

Розглянемо детально всі складові структури конкурентоспроможності підприємства.

**Конкурентоспроможність персоналу** – це складна економічна категорія, сутність якої розкривають такі концептуальні підходи до її визначення:

- 1) це здатність керівників, професіоналів і фахівців генерувати ідеї з використанням усіх можливостей, що виникають у зовнішньому просторі підприємства; вирішувати проблеми; винаходити й швидше за конкурентів впроваджувати нововведення на всіх стадіях життєвого циклу товару; забезпечувати досягнення поставлених цілей та виконання підприємством своєї місії;
- 2) це вміння ефективно виконувати управлінські функції та своєчасно приймати кваліфіковані рішення з метою розробки, виробництва та реалізації високоякісної з особливими споживчими властивостями продукції (послуг) за максимально ефективного використання ресурсів;

- 3) це здатність повніше порівняно з іншими кандидатами на вакантні посади задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, вмінь і навичок;
- 4) це вміння проявити свої особистісні, професійні та ділові якості, швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал за конкретних умов, які склалися на підприємстві, що дає можливість отримувати відповідну винагороду, досягти відповідного соціального статусу та забезпечити службово-професійне зростання [1,с.6].

***Конкурентоспроможність менеджера*** – перевага менеджера стосовно іншого менеджера, що характеризується умінням розробити систему забезпечення конкурентоспроможності даного об'єкта, управляти колективом для досягнення цілей системи [1,с.490]. Є професійними знаннями технологічного, технічного, економічного напрямків, практичними навичками виконання всіх операцій виробничого процесу із забезпеченням високої якості, дотриманням високої культури виробничих відносин, здатністю працювати в команді, активним сприйманням нових досягнень науково-технічного прогресу і постійним підвищеннем свого професійного рівня.

***Конкурентоспроможність виробництва*** – здатність виробництва як складної відкритої організаційно-економічної системи випускати конкурентоспроможну продукцію, мати комерційний успіх в умовах конкуренції, необхідний для подальшого розвитку і функціонування.

Вимоги до виробництва: використання прогресивних технологій, сучасних методів менеджменту; своєчасне відновлення фондів; забезпечення гнучкості виробництва, пропорційності, паралельності, безперервності, прямоточності, ритмічності виробничих процесів [1,с.491].

***Конкурентоспроможність технології*** – здатність даної технології конкурувати з іншими технологіями, не мати аналогів, мати можливість виготовити за даною технологією якісну й економічну продукцію відповідно до конструкторсько-технологічної документації, не знижivши якості «входу» системи. Вимоги до

технології: мобільність, оптимальність рівня автоматизації процесів, мінімальні втрати ресурсів[1,с.491].

**Конкурентоспроможність торгової марки** – це сукупність специфічних функціональних та емоційних властивостей, яка за допомогою ефективних інструментів маркетингу сприяє підсиленню та утриманню конкурентної переваги за рахунок формування стійкої прихильності до товару і залучення потенційних споживачів – сегменту ринку підприємства.

Визначення, аналіз та узагальнення існуючих в науковій та учебовій літературі основних категорій, щодо конкурентоспроможності дозволяє охарактеризувати поняття таким чином. Конкурентоспроможність продукції - це комплекс споживчих та вартісних характеристик, які визначають його успіх на ринку, тобто спроможність саме даного товару бути обміненим на гроші в умовах широкої пропозиції до інших конкуруючих товаровиробників.

Конкурентоспроможність підприємства слід розуміти, як реальну та потенційну спроможність, а також наявні для цього можливості підприємства вивчати попит (ринок), проєктувати, виготовляти та реалізувати товари, які по своїм параметрам у комплексі більш для споживачів, ніж товари конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства - можна розглядати також, як вміння виготовляти і реалізувати швидко та дешево якісну продукцію в достатній кількості.

Критерій конкурентоспроможності - важливий елемент апарату даної категорії. Визначається стабільністю місця на своєму ринку підприємства і його продукції, а також рівнем продажі продукції підприємства на ринках.

На сьогоднішній день досить актуальним є питання оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки вітчизняні товаровиробники мають досить низьку якість продукції на світовому ринку. В Україні підприємства примушенні адаптуватися до швидких та глибинних зовнішніх змін. Реформування вітчизняної економіки викликало перехід підприємств від діяльності в стабільному середовищі до функціонування в умовах підвищеної нестабільності і впливу

факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності в часі[4;73]. Перехід до ринкової економіки зумовлює необхідність системного дослідження та аналізу стану підприємств-конкурентів. За ринкових умов нормальна функціонувати здатні тільки фінансово стабільні підприємства, управлінський персонал яких опанував сутність економічних аспектів управління конкуренцією. Доцільно розглянути поняття управління конкурентоспроможністю з точки зору сучасних тенденцій розвитку світової управлінської думки, а саме: формування системи управління конкурентоспроможністю розглядати під кутом ефективного задоволення потреб споживачів і комплексного вирішення соціальних, природних, економічних проблем . Найбільш важливим завданням для підприємства сьогодні є не просто отримання кращих результатів та прийняття вірних рішень, а побудова та забезпечення функціонування систем організації управління та обліку, направлених на досягнення конкретної мети або вирішення конкретних завдань. Основними факторами, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна вважати: - забезпечення унікальності власної марки у порівнянні з конкурентами протягом тривалого часу; -забезпечення специфічних потреб споживачів; -забезпечення специфічними особливостями та оригінальними ресурсами підприємства[2;178]. Особливо актуальним в Україні, є стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Його можна характеризувати принципами, етапами, методами оцінки, та видами стратегій. В основі організації системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства покладено такі етапи: - стратегічний моніторинг або збір конкурентно-важливої інформації. Вона повинна відображати суперечливість економічного середовища, альтернативних тенденцій, протиріччя системи економічних інтересів ділових партнерів та конкурентів; - розробка управлінських дій, зорієнтованих на зовнішнє середовище. Етап передбачає збір якомога ширшої інформації про зовнішнє середовище, оцінку фактичного стану зовнішнього середовища та його стратегічний аналіз або прогнозування на довгострокову перспективу. При цьому відбувається відхід від традиційного математичного чи імітаційного моделювання, експертних оцінок; - третій етап

пов'язаний з орієнтацією на внутрішні можливості підприємства. Якщо дослідження зовнішнього середовища базується на системному підході, то вивчення внутрішніх можливостей на методі ситуаційного аналізу. Мета ситуаційного аналізу на основі урахування слабких та сильних сторін підприємства сформувати концепцію конкурентоспроможної ділової стратегії, зорієнтованої на зовнішнє оточення. На цьому етапі 123 необхідно дати інтегральну оцінку фактичного стану підприємства (його фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів). Економічна діагностика слугує основою для подальшої стратегічної діагностики можливостей підприємства, його самовизначеності та меж впливу на існуючих конкурентів; - з урахуванням результатів зовнішніх та внутрішніх досліджень розробити систему дій, зорієнтованих на конкретну ринкову ситуацію у певному конкурентному оточенні підприємства. В залежності від характеру ринкового середовища перевага може бути віддана або діловій , або товарній, або маркетинговій стратегії [3;214]. Отже, високі досягнення підприємства на ринку будуть лише у тому випадку, якщо воно зможе досягти конкурентних переваг, опираючись на головні фактори успіху у своїй галузі. Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, багатовимірному підході до цього складного явища і враховувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, рівень фінансової стійкості підприємства і реальне становище підприємств конкурентів. Підприємство може бути визнане конкурентоспроможним на регіональному, вітчизняному чи світовому ринку за умов досягнення високої якості продукції, оптимальних цін, інновацій у виробництві.

## **1.5 Особливості та протиріччя конкурентних відносин в системі охорони здоров'я**

Перш за все, необхідно умовно охарактеризувати сьогоднішній стан вітчизняної системи охорони здоров'я з точки зору об'єктивної реальності, що не дозволяє на даному етапі розвитку суспільства і держави реалізувати бажані принципи маркетингових взаємин в умовах ринку медичних послуг, що формується.

Як відомо, ринкова економіка не мислиться без таких понять як «конкуренція» і «конкурентоспроможність».

Основними чинниками низькою, часом, абсолютно відсутній конкурентоспроможності в сучасній системі охороні здоров'я України , є:

- революційний перехід від адміністративно-планової системи соціалістичної охорони здоров'я до некерованого процесу становлення маркетингових стосунків в умовах еволюційного формування ринку медичних послуг;
- консервативна форма власності медичних установ, невизначеність становлення і розвитку малого підприємництва в існуючій системі охорони здоров'я, невідповідній дії класичних економічних законів і умовам конкуренції і конкурентоспроможності;
- відсутність сучасних менеджерів в системі суспільного здоров'я, здатних грамотно вирішувати організаційно-технічні і економно-управлінські проблеми і завдання лікувальної установи, що функціонує в нових економічних умовах розвитку суспільства і держави;
- відсутність в медичних освітніх програмах (як правило) курсів «Управління конкуренцією в охороні здоров'я»;
- невиправдана обережність реалізації методів наукового планування (системного аналізу, прогнозування, оптимізації медичної діяльності і ін.) в умовах формування ринку медичних послуг;
- відсутність політичної волі в реалізації обґрунтованих управлінських рішень по доведенню до логічного впровадження в установах охорони здоров'я сучасних механізмів, методів і форм постійного підвищення якості медичної допомоги.

У проблемі побудови і управління конкурентним середовищем виробництва і вжитку медичних послуг слід зрозуміти негативну роль стимул-реакцій в системі охорони здоров'я, сприяючих створенню умов відсутності або непродуктивної конкуренції.

Деякі чинники, що породжують позначену проблему і що не дозволяють в принципі сформувати конкурентне середовище в медицині, приведені нижче.

Багаторівнева система споживачів (посередників) медичних послуг: держава (програма державних гарантій безкоштовної медичної допомоги); територіальні фонди

обов'язкового медичного страхування (обмеження об'ємів медичних послуг відповідно до фінансових можливостей страховиків);

пацієнти (відносне включення споживача медичних послуг в систему активного впливу на якість медичної допомоги); адміністрації лікувально-профілактичних установ (бюрократичні директивно-командне регулювання взаємин пацієнтів і медичних працівників); лікарі (ухвалення рішень про лікування своїх пацієнтів і забезпечення цього лікування відбувається в конкурентному і економічному вакуумі).

Суперечливі (деколи антагоністичні з точки зору економіки) інтереси суб'єктів сфери виробництва і вжитку медичних послуг.

Платники і посередники не несуть кінцевої юридичної відповідальності за результати лікування пацієнтів: (сурогатні форми конкурентної боротьби переміщені в область взаємин пацієнтів і платників, що наводить до конфлікту їх інтересів – платник вишукує усілякі способи для відмови по оплаті дорогих медичних послуг, будучи, таким чином, не прибічником пацієнта, а його антагоністом).

Відсутність для пацієнтів, лікарів і платників скільки-небудь об'єктивних показників якості медичної допомоги. Неможливість встановлення однозначного взаємозв'язку між ціною і якістю наданої медичної послуги. Специфічна характеристика пацієнта як споживача медичних послуг і що відрізняє його від споживачів інших (не медичних) товарів і послуг - це своєрідний абсолютний пріоритет збереження життя і здоров'я, без звернення уваги на можливі витрати.

Відсутність можливості і украй недостатня інформованість пацієнтів про ціни на медичні послуги у різних лікарів. Певна делікатність в питаннях здобуття подібної інформації безпосередньо у лікаря, що лікує.

Все вищеперелічене підводить дослідницьку думку до думки, що в сучасному стані вітчизняного охороні (точніше – в сфері виробництва і вжитку медичних послуг, що формується) здоров'я відсутня зasadнича системна структура і, отже, відповідні стосунки суб'єктів такої системи, що дозволяють практично реалізувати такий механізм підвищення якості медичних послуг як конкуренція.

У обширній науковій літературі, починаючи з публікацій досліджень Адама Сміта до сучасних авторів, дається безліч визначень поняття ества конкуренції в додатку до ринкової економіки. Значно менше досліджень конкуренції в медицині.

На нашу думку, конкуренція в охороні здоров'я - це стан і процес взаємин суб'єктів виробництва і вжитку медичних послуг в рамках специфічної цивілізованої форми суперництва між медичними працівниками (лікарями) по досягненню найвищої міри задоволення цільових потреб пацієнта.

По суті поняття «конкуренція» важливий не сам термін, не міра точності визначення даної категорії, а розуміння і осмислення деякого процесу, функції взаємин суб'єктів, взаємин - що наводять до певного позитивного результату, що характеризує якість медичної допомоги по достатньому набору конкретно встановлених і прийнятих параметрів.

Конкуренція – це своєрідний внутрішній механізм, об'єктивна і необхідна функція життедіяльності і еволюції ринку медичних послуг.

У конкурентоспроможності, на нашу думку, можуть синтезуватися багато аспектів, сторони, чинники функціонування і розвитку установ охорони здоров'я і лікарських практик. В той же час конкурентне середовище саме по собі не однозначне і суперечливе.

Дослідники виділяють деякі протиріччя, що виникають при функціонуванні системи конкуренції в охороні здоров'я[32]. Зокрема, до окремих з них можуть бути віднесені:

- 1) протиріччя між системою стимул-реакцій в охороні здоров'я і фундаментальними законами конкуренції (високі ціни на медичні послуги залишаються навіть при надлишковій пропозиції);
- 2) протиріччя між дорогими медичними технологіями і загальній доступності в здобутті медичної послуги;
- 3) протиріччя між реальною наявністю пацієнтів і високою вартістю медичної послуги (без поліпшення якості медичної допомоги);

4) протиріччя, в якому поміщено єство того, що система стимулювання медичної праці, що діє, заохочує впровадження інновацій, збільшує витрати або підвищує якість без відповідного зниження вартості медичної послуги.

Конкуренція і конкурентоспроможність – поняття універсальні для будь-якого ринку товарів і послуг. В той же час, певна галузь господарювання накладає специфічні обмеження при формуванні конкурентного середовища або оцінки конкурентоспроможності. Якщо конкурентоспроможність товару споживач або експерт здатний оцінити безпосередньо, то оцінка послуги (зокрема медичною), як правило, виробляється опосередковано.

Деякі особливості оцінки конкурентоспроможності медичних послуг поміщені в наступному:

- об'єктом оцінки є діяльність організації (лікувально-профілактичної установи, лікарської практики і ін.), що надає медичні послуги;
- оцінка послуг пов'язана з оцінкою якості процесу і технології обслуговування;
- оцінка діяльності медичних працівників безпосередньо споживачем;
- оцінка тимчасових характеристик надання медичної послуги;
- оцінка наданої послуги з відповідності стандартів якості обслуговування (умови і культура обслуговування);
- оцінка і інтеграція суб'єктивних думок пацієнтів, що отримали разову медичну послугу.

Виходячи з викладеного, слід укласти, що в еволюційному розвитку системи охорони здоров'я України на етапі першого десятиліття ХХІ століття у сфері надання медичній допомозі відсутнє як саме конкурентне середовище виробництва і вжитку медичних послуг, так і реальні умови, що дозволяють сформувати таке середовище.

Наявність сфери конкуренції в умовах виробництва і вжитку медичних послуг, підвищення конкурентоспроможності лікувально - профілактичних установ і медичних практик особливо важливі при перспективному розвитку вітчизняної системи охорони здоров'я в умовах глобалізації.

Створення умов конкуренції в системі охорони здоров'я, запуск механізмів цивілізованого суперництва між лікарями, нарешті, управління конкурентоспроможністю медичних установ і лікарських практик – завдання, без осмислення і вирішення яких неможливі якісні зміни в теперішньому стані вітчизняної охорони здоров'я. З позицій системності і комплексного підходу конкурентні переваги медичних послуг забезпечуються правовими, професійними, технологічними, ринковими, науковими, економічними, організаційними, психологічними і іншими аспектами, а також їх системним співвідношенням

Створення умов формування конкурентного середовища в медицині, становлення і розвиток конкурентоспроможності медичних послуг і медичної праці - ефективний інструмент на дорозі якісної зміни виробничих стосунків у самій галузі охорони здоров'я і, найголовніша, абсолютно необхідніша умова формування сучасних маркетингових стосунків між пацієнтом і лікарем.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства Діндент**

Наша клініка виникла в 1999 році. «Діндент» - це багатопрофільна клініка сімейної стоматології. Вже більше 13 років, надаючи стоматологічні послуги, ми даруємо здоров'я, красу і впевненість. За цей час нашими пацієнтами стали понад 7000 чоловік. Стежачи за швидким розвитком стоматології і розуміючи бажання пацієнтів отримати кваліфіковану допомогу, ми регулярно проводимо заміну і набуваємо нове обладнання, сучасні високоякісні матеріали.

У нас працює згуртована команда професійних лікарів, які володіють сучасними технологіями в естетичній та лікувальної стоматології. У клініці реалізований комплексний підхід до стоматологічного лікування. Новітні методики в області терапевтичної, естетичної, хірургічної та ортопедичної стоматології дозволяють домагатися чудових результатів. Всі лікарі підвищують свою кваліфікацію кілька разів на рік на курсах та майстер-класах, використовують у своїй роботі досвід кращих стоматологів Європи та Америки. Для наших лікарів стоматологія - це не просто робота, це - улюблена справа.

Найголовніше для нас - це поліпшення якості життя пацієнта, збереження здоров'я і краси його зубів. Пацієнт - головна людина в клініці! Ми поважаємо соціальну, культурну та релігійну приналежність пацієнта.

Ми створили в клініці доброзичливу атмосферу, розслаблюючу обстановку, комфортні умови, щоб допомогти подолати страх перед стоматологічним лікуванням. Приємна музика, кондиціювання, сучасна система вентиляції, акваріум, диспенсер з холодною і гарячою водою, чай або кава, можливість безготівкової оплати, приємні подарунки для дітей - все це створено для комфорту пацієнтів.

Ми піклуємося не тільки про якісне наданні стоматологічної послуги та комфорті, але й про безпеку пацієнта. Всі одноразові матеріали знищуються після одноразового

застосування, інструменти, призначені для неодноразового застосування, піддаються якісної дезінфекції, упаковці в індивідуальний пакет і стерилізації в сучасному автоклаві. З процесом підготовки інструментів до прийому пацієнтів можна ознайомитися в будь-який час.

Піклуючись про пацієнта, ми приділяємо велику увагу профілактиці стоматологічних захворювань. Ми вчимо наших пацієнтів доглядати за своїми зубами, розбирається в достатку зубних щіток, зубних паст і ополіскувачів, допомагаємо підібрати харчування, що перешкоджає поширенню карієсу. Для цього в клініці створено кабінет гігієни. Наш стоматолог-гігієніст може оцінити ризик виникнення карієсу кореня у пацієнтів похилого віку з визначенням буферної ємності слині і складанням індивідуального плану профілактики.

У клініці працює власна зуботехнічна лабораторія, оснащена сучасним обладнанням. Зубні техніки мають багаторічний досвід виконання найскладніших ортопедичних робіт, як з функціональної, так і з естетичної точки зору.

Основні фонди підприємства:

- стоматологічні установки-2 шт.
- стоматологічні компресори-2 шт.
- комп'ютер-1 шт.
- фотополімірна-2 шт.
- ультравіол-1 шт.
- сухо жарова шафа-1 шт.
- Телефон-факс-1 шт.
- Автоклав-1 шт.
- стоматологічні матеріали .

Клініка «Діндент» знаходитьться у м. Одеса ,вул. Академіка Філатова, 33 А  
Приміщення повністю відповідає санітарним нормам і правилам.

Стоматологічна клініка має свідоцтво про платника єдиного податку. Свідоцтво було видано за умов, що дохід від надання стоматологічних послуг за рік не перевищує

1000000 гривенъ, а також середньо облікова чисельність працівників не перевищує 50 чоловік.

Клініка «Діндент» - спеціалізована платна клініка, яка працює з сучасними матеріалами, передовими технологіями і кваліфікованим персоналом.

Усі стоматоматериали, з якими працюють лікарі, мають сертифікат якості. Матеріали використовуються провідних фірм –виробників.

Компанія «Діндент» має на Україні ексклюзивні права таких фірм-виробників: "Takara Belmont Corp." (Японія) - стоматологічні установки і рентгенівські апарати; "W&H Dentalwerk Burmoos GmbH" (Австрія) - стоматологічні наконечники і засоби догляду за ними, аксесуари для їх технічного обслуговування "Tau Steril di Bianchi Giancarlo e Z. S.n.c." (Італія) - сухожарові і гласперленові стерилізатори, автоклави, бокси для зберігання стерильного інструменту; "Tuttnauer Company Ltd." (Ізраїль) - настільні і лабораторні автоклави, чистячі речовини і матеріали, настільні очищувачі води; "de Gotzen S.r.l." (Італія) - дентальні рентгенівські установки; "Shenpaz Industries (1992) Ltd." (Ізраїль) - печі для випалення металокераміки; "Forum Engineering Technologies (96) Ltd" (Ізраїль) - апекс локатори стоматологічні; "Noritake Dental Supply Co." (Японія) - синтетична керамічна маса та ін.

Сучасне обладнання та додержання стерильності в клініці забезпечує зменшення вірогідності зараження на такі небезпечно хвороби як СНІД, вірусний гепатит, та ін.

Данні про обстеження пацієнтів зберігаються в комп'ютерному банку даних. Це зменшує і практично робить неможливим розголошення “лікарської таємниці”.

Розглянемо організаційну структуру стоматологічної фірми «Діндент».

Директор «Діндент» здійснює керівництво стоматологічною клінікою.

Заступник директора здійснює керівництво стоматологічною клінікою у разі відсутності директора, координує роботу всіх підрозділів клініки.

В обов'язки керівника матеріально-технічного відділу входить забезпечення клініки необхідною сировиною і матеріалами.

Адміністратор клініки вирішує питання, пов'язані з роботою охоронця, програміста, електрика, сантехніка, прибиральниці. Також здійснює запис пацієнтів.

В обов'язки завідуючого складом входить керівництво роботою складу по прийому, зберіганню і відпустці товарно-матеріальних цінностей, ведення складського обліку і звітності, звірка даних складського обліку.

Керівник транспортного відділу здійснює контроль за рухом транспорту, його технічним станом, взаємодією зі сторонніми органами.

Керівник маркетингового відділу здійснює розробку стратегії клініки, побудова системи ефективних комунікацій.

Керівник служби розвитку персоналу здійснює підбір кадрів, організовує поїздки на семінари, тренінги, майстер-класи.

Головними принципами роботи клініки є:

- "Золоте Правило";
- "Якість";
- "Сервіс";
- "Гарантія";
- "Репутація";
- "Чесність";
- "Професіоналізм";
- "Лідерство";
- "Добродійність";
- "Простота";
- "перспективне бачення";
- "мрія і мета";
- "Ентузіазм".

Перелік послуг ТОВ «Діндент»:

- Профілактика
- Обстеження і діагностика
- Терапевтична стоматологія
- Ортопедична стоматологія
- Ортодонтія

- Хірургічна стоматологія
- Отбілення

Таблиця 2.1

### **Штатний розклад стоматологічної клініки «Діндент»**

Посада	Кількість посад 2014	Кількість посад 2015	Кількість посад 2016	2014-2016 %
<i>Директор</i>	1	1	1	-
<i>Головний бухгалтер</i>	1	1	1	-
Головний лікар	1	1	1	-
Лікарі	2	2	2	-
Старша медсестра	1	1	1	-
Медсестра	1	1	1	-
Молодший мед.працівник	1	1	1	-
Адміністратор	1	1	1	-
<i>Технік</i>	1	1	1	-
<i>Літейщик</i>	1	1	1	-
<i>Гіпсовальник</i>	1	1	1	-
<i>Всього</i>	12	12	12	-

Аналіз штатного розкладу за період 2014-2016 рр. показує, що плинності кадрів немає (звільнених та прийнятих на роботу не було). Підбір кадрів проводиться адміністрацією без допомоги фонду зайнятості. Лікарі, що працюють в клініці мають вищу медичну освіту та мають 1 – 2 кваліфікаційні категорії. Медичні сестри також мають спеціальну освіту. Також працівники клініки, щомісяця прослуховують лекції по нових технологіям лікування стоматологічних захворювань, також різноманітні виставки та салони стоматобладнання, матеріалів.

В клініці 40-ка годинний робочий тиждень. Середньорічна тривалість робочого часу становить 2000 години. Середньомісячна тривалість робочого часу складає ~ 167 годин. Аналіз фінансового стану є необхідним напрямом роботи системи управління підприємством в цілому.

Таблиця 2.3

### **Фінансові результати «Діндент» за період 2015-2016 р.p.**

Показник	Одніця виміру	2015 рік	2016 рік	Відхил. абсол. + / -	Відхил. віднос., % (темп зростання)
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Тис.грн.	10148,0	9489,0	- 659,0	- 6,49
Чистий доход від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Тис.грн.	9985,0	9310,0	- 675,0	- 6,76
Валовий прибуток	Тис.грн.	1878,0	1998,0	+ 120,0	6,39
Інші операційні доходи	Тис.грн.	137,0	1606,0	+ 1469,0	1072,26
Прибуток від операційної діяльності	Тис.грн.	462,0	1867,0	+ 1405,0	304,11
Податок на прибуток від звичайної діяльності	Тис.грн.	138,6	560,0	+421,4	304,04
Чистий прибуток	Тис.грн.	323,4	1307,0	+983,6	304,14
Операційні витрати	Тис.грн.	1553,0	1737,0	+ 184,0	11,85

Від обраної методики проведення аналізу фінансового стану та достовірності інформаційних джерел залежить точність та реальність одержаних результатів, напрямки та шляхи побудови заходів вдосконалення діяльності.

Фінансова стратегія клініки «Діндент» полягає в підвищенні прибутковості діяльності підприємства. В Таблиці 2.2. відображені результати фінансових показників господарської діяльності клініки у 2015 – 2016 р. на підставі звіту про фінансові результати підприємства

Аналізуючи наведені дані, можна побачити темп розвитку клініки. Хоча дохід від реалізації послуг у 2015 році знизився на 659 тис.грн. ( з 10148 тис.грн. у 2012 році до 9489 тис.грн. у 2015 році), це не є головним показником діяльності підприємства. Розглянувши прибуток підприємства, можна побачити іншу картину. Отже, прибуток від операційної діяльності збільшився на 1405 тис.грн у 2015 році (з 462 тис.грн. у 2014

році до 1867 тис.грн. у 2015 році) по відношенню до попереднього року темп зростання склав 304,11%. Це відбулося завдяки зростанню інших операційних доходів на 1469 тис. грн. (з 137 тис.грн. у 2014 році до 1606 тис.грн. у 2015 році), темп зростання склав 1072.26%. Інші операційні доходи зросли завдяки імпорту сировини.

## **2.2 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

Конкурентна ринкова ситуація через динамічний розвиток змушує підприємства систематично відслідковувати зміни, аналізувати їхню природу й динаміку. Тільки в такий спосіб підприємство може правильно оцінити можливості конкурентів і власні можливості, розробити оптимальну, з погляду прибутковості, маркетингову стратегію, спрямовану на створення й підтримку власних конкурентних переваг.

Як сфера наукових досліджень, діагностика включає теорію й методи організації процесів діагнозу, а також принципи побудови аналізу, класифікацію можливих відхилень основних характеристик конкурентного середовища. Виділяють три основних форми організації процесу встановлення діагнозу - аналітичну, експертну й діагностику з використанням моделі, тобто імітацію. Охарактеризуємо зазначені підходи до діагностики конкурентного середовища докладніше.

Аналітична діагностика - це процес установлення діагнозу безконтактними й контактними методами за допомогою маркетингової, статистичної інформації, використання результатів маркетингового дослідження, методів конкурентного аналізу стратегічних груп, аналізу конкурентних карт ринку.

Експертна діагностика ґрунтується на інформації, отриманій за допомогою проведення експертних і соціо-економічних опитувань.

За імітаційною (модельною) діагностикою можна одержати інформацію про об'єкт шляхом імітаційного моделювання. Використання цього методу ускладнюється наявністю інформаційного вакууму з багатьох напрямів маркетингової й виробничо-фінансової діяльності основних суб'єктів ринку.

Результатом проведення діагностики повинно бути визначення поточного й перспективного плану розвитку конкуренції на аналізованому ринку. Виходячи з результатів діагностики, визначаються пріоритетні маркетингові заходи для посилення конкурентного потенціалу підприємства.

Конкурентна діагностика як процес визначення сильних і слабких сторін основних учасників ринку дає можливість привести у відповідність власні стратегічні можливості підприємства з детермінантами безпосереднього оточення в конкурентному середовищі. Процедура оцінювання конкурентоспроможності, як правило, виражене чітко визначеною послідовністю кроків. У табл. 2. наведено узагальнений порядок проведення діагностики конкурентоспроможності галузі, підприємства, продукції.

Таблиця 2.4

**Порядок проведення діагностики конкурентоспроможності та методи, які використовуються**

<b>Об'єкт діагностики</b>	<b>Етапи діагностування</b>	<b>Методи</b>
Галузь	1) визначення профілю галузі та її загальна характеристика 2) оцінка рушійних сил розвитку галузі 3) діагностування основних сил конкуренції 4) оцінка конкурентних позицій підприємств-суперників 5) аналіз найближчих конкурентів 6) визначення провідних	- методика М. Портера - методика А.А. Томпсона та Дж. Стріклена - карта стратегічних груп - індекс концентрації - індекс Херфіндаля-Хіршмана - індекс Холла-Тайдмана - індекс Розенблюта - коефіцієнт відносної концентрації

	(ключових) чинників успіху в галузі, їх оцінка 7) оцінка перспектив розвитку галузі	- чотирьохчастковий показник концентрації
Підприємство	<p>1) визначення ринкової ситуації та меж ринку</p> <p>2) формування переліку конкурентів. Визначення стратегічної групи</p> <p>3) діагностика цілей та намірів найближчих конкурентів</p> <p>4) оцінка місткості ринку і розрахунок ринкових часток</p> <p>5) аналіз і ранжування ключових факторів успіху в галузі</p> <p>6) оцінка інтенсивності галузі</p> <p>7) порівняльний аналіз прийомів та методів реалізації товарної політики</p> <p>8) порівняння цінової політики</p> <p>9) аналіз організації збуту продукції та засобів стимулювання продажів</p> <p>10) оцінка фінансової стабільності</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SWOT-аналіз</li> <li>- GAP-аналіз</li> <li>- LOTS-аналіз</li> <li>- PIMS-аналіз</li> <li>- STEP-аналіз</li> <li>- SPACE-аналіз</li> <li>- Shell / DPM</li> <li>- Модель аналізу Мак-Кінсі</li> <li>- Методика Ансоффа щодо КСФ</li> <li>- Теорія конкурентних переваг М. Портера</li> <li>- Метод експертного оцінювання</li> <li>- Фінансово-економічний метод</li> <li>- Зважених рейтингових оцінок</li> <li>- Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена</li> <li>- Метод вивчення профілю об'єкта</li> <li>- Матриця конкурентного профілю</li> </ul>

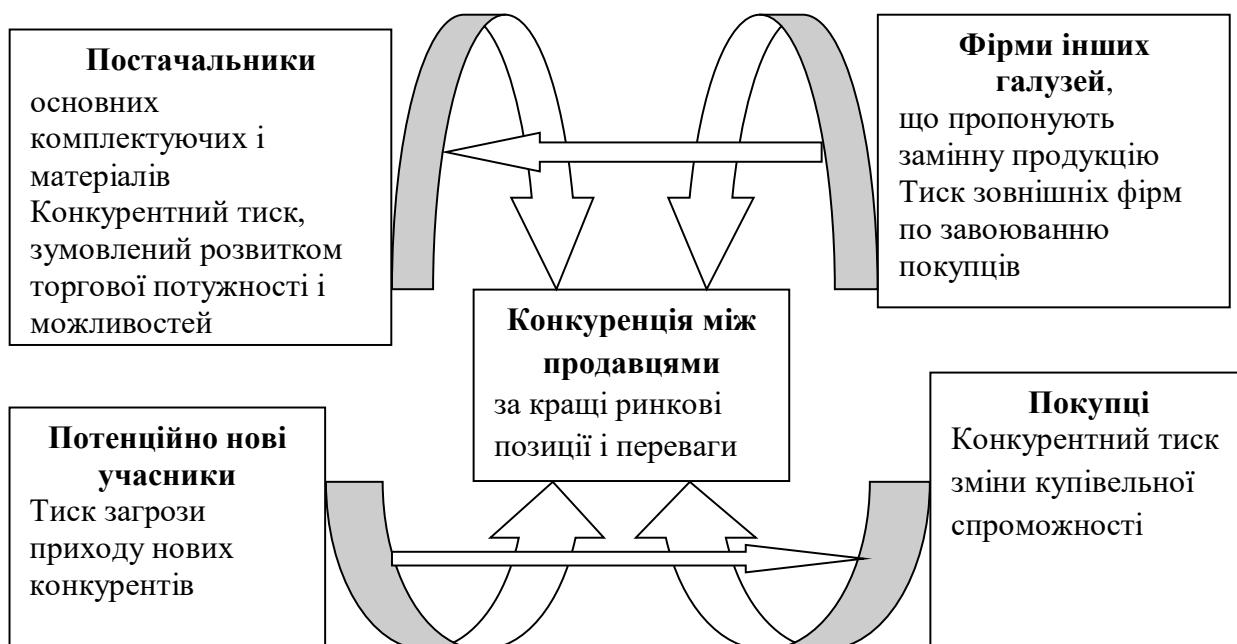
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Модель БКГ</li> <li>- Бенчмаркінг</li> </ul>
Продукція	<p>1) маркетингові дослідження ринку</p> <p>2) формування вимог до продукції</p> <p>3) визначення мети оцінювання</p> <p>4) визначення параметрів продукції, що підлягають оцінюванню</p> <p>5) аналіз нормативних параметрів продукції</p> <p>6) формування групи аналогів</p> <p>7) вибір базових зразків</p> <p>8) оцінка конкурентоспроможності за окремими групами параметрів, обчислення одиничних та групових показників:</p> <p>а) аналіз якості продукції, її споживчих характеристик</p> <p>б) аналіз затрат споживача на задоволення потреби у продукції</p> <p>в) аналіз організаційно-комерційних показників</p> <p>9) обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Диференційований - Комплексний</li> <li>- Змішаний - Метод групових експертіз</li> <li>- Опитування споживачів</li> </ul>

	продукції 10) підготовка висновків про рівень конкурентоспроможності продукту	
--	--	--

Застосування поданих методів можливе як строго індивідуально, так і в системі підходів, залежно від розміру підприємства, рівня його спеціалізації, форми власності, стадії життєвого циклу самого підприємства чи його продукції.

Для ґрунтовного аналізу та оцінки конкурентоспроможності М. Портером було розроблено модель п'яти сил конкуренції, (рис. 2. ).

Модель п'яти сил конкуренції Портера, є могутнім інструментом при систематичній діагностиці основних конкурентних сил, що впливають на ринок, і визначені ступеня впливу кожної з них.



**Рис. 2.1- Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером [1,с.87]**

Оцінка основних сил конкуренції здійснюється шляхом розрахунку показників концентрації ринку. Доцільно використовувати такі показники концентрації підприємств-виробників на ринку [1,с.167].

## Показники оцінювання основних сил конкуренції

Показник	Формула розрахунку	Значення
1) Індекс концентрації:	$Cr_i = \sum_{i=1}^n q_i$ ,	де $\partial$ , - частка продажу i-того підприємства, %
2) Індекс Херфіндаля-Хіршмана:	$HHI = \sum_{i=1}^m q_i^2$ ,	де $q_i$ - частка продажу кожного з т підприємств галузі Значення ННІ: 2000-10000 - ринок висококонцентрований. 1000-2000 – помірно концентрований. менше 1000 – низько концентрований
3) Коефіцієнт відносної концентрації:	$K = (20 + 3\beta)/a$ ,	де (3 - частка найбільших підприємств у загальній кількості учасників ринку, %; а - частка продажу цих самих підприємств у загальному обсягу продажу, %. Значення K : K < 1 - ринок неконцентрований. K > 1 - ринок висококонцентрований
4) Індекс Холла-Тайдмана:	$HT = 1 / \left( 2 \sum_{i=1}^m R_i q_i - 1 \right)$ ,	де $\kappa$ - ранг підприємства на ринку (найбільше значення має ранг 1); $q_i$ - частка продажу цих самих підприємств у загальному обсягу. Значення HT: HT = 1 - ринок висококонцентрований, монопольний.

		НТ=1/т - ринок неконцентрований.
5) Чотирьохчастковий показник концентрації:	$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}$ ,	де $OP_i$ - максимальний обсяг реалізації серед підприємств галузі. OP2 - другий за розміром. OP3 - третій за розміром. OP4 - четвертий за розміром. $OP$ - загальний обсяг реалізації продукції певної галузі. Значення СК4 : СК4 = 70 - 100 - ринок висококонцентрований. СК4 = 45 - 70 - помірноконцентрований концентрований. СК4 = менше 45 - низько концентрований
6) Індекс Розенблюта:	$I_r = \frac{1}{2 \cdot \sum_{i=1}^n (i \cdot D_i) - 1}$ ,	де $D_j$ - частка продажу i-того підприємства, %. Значення $I_r$ : $I_r = 1$ - ринок висококонцентрований, монопольний. $7r=1/m$ - ринок неконцентрований

У табл. 2.5 здійснено аналіз найбільш відомих і застосовуваних у практиці діяльності підприємств методів проведення дослідження конкурентного положення підприємства.

Таблиця 2.6

## Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Модель аналізу	Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Перевага	Недоліки	Застосування в Україні
Модель БКГ	Темп зростання ринку. Відносна ринкова частка	Обсяг продажів. Питомі витрати	Простота використання, дає можливість визначити стратегії подальшого розвитку підприємства	Мала кількість аналізованих факторів. Не робиться аналіз причини явища. Побудова відбувається на не чіткому визначені частки ринку. Змінні не кращим способом характеризують діяльність підприємства	Доцільна для аналізу стратегічних господарських одиниць у рамках підприємства, однак утруднено визначення частки ринку
Метод "Мак-рингу."	Привабливість ринку.	6 змінних привабливості	Порівняно з БКГ пропонує більш	Розбивка осей матриці спірна. Втрачається значення певних	Застосування недоцільне через

Кінзі"	Конкурентоспроможність фірми	ринку. 9 змінних відносної переваги фірми на ринку	детальний аналіз. Дає можливість визначити стратегічне положення фірми. Пропонує стратегічні альтернативи розвитку підприємства. Високі вимоги до компетенції експертів	факторів при підсумовуванні декількох оцінок. Не дає можливості визначити, як варто перешукувати структуру бізнес портфеля підприємства. Пропоновані стратегії маркетингу поверхневі	можливі похибки при виконанні і невизначеності результатів
Модель Shell / DPM	Конкурентна позиція фірми. Привабливість галузі. Перспективність	13 змінних, що характеризують конкурентоспроможність підприємства. 13 змінних,	Ефективна в рамках капіталомістких галузей промисловості. Поєднує якісні кількісні показники в єдину параметричну систему.	Важко вибрати з великого набору змінних, найбільш значимі. Присвоювання питомої ваги змінним при конструюванні шкал матриці дуже утруднено. Важко оцінити, які зі змінних найбільш значимі.	Через перераховані недоліки й обмеження не уявляється можливим

		що характеризують привабливість галузі	Велика кількість змінних, дозволяє зробити глибокий і системний аналіз факторів	Проведення аналізу потребує багато часу й високої компетенції експертів	
Метод LOTS	Існуюче положення фірми. Стратегії діяльності. Довгострокові цілі. Короткострокові цілі. Кадровий потенціал. Плани	Індивідуально вибираються змінні по кожному фактору	Проводиться багатофакторний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності	Труднощі зі збиранням даних для проведення аналізу. Не оцінюється діяльність підприємства за основними елементами маркетингу	Застосування можливе

	розвитку.				
Модель PIMS	П'ять груп факторів: - привабливість ринкових умов; - чинність конкурентних позицій; - ефективність використання інвестицій; - використання бюджету; - поточні зміни в положенні на ринку	37 стратегічних (ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція та ін.) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність	Дозволяє визначити, які стратегії варто застосовувати в конкурентних ринкових умовах. Можливість одержання прогнозних оцінок, щодо того, що відбудеться в довгостроковій і короткостроковій перспективах при проведенні певних стратегічних змін. Використовується широке коло	Результати мають орієнтований характер. Складність аналізу робить його недоступним для широкого кола користувачів методики. Необхідна велика база даних, одержання яких досить проблематичне	Через перераховані недоліки й обмеження не уявляється можливим

		потоків капіталу)	показників		
Ситуацій ний (SWOT) аналіз	Внутрішнє середовище: - маркетинг; - фінанси; - виробництво; - організація й кадри.	По кожному фактору визначаються показники в індивідуально му порядку	Дає можливість зіставити погрози й можливості ринку із сильними й слабкими сторонами підприємства. Допускає розробку стратегій діяльності	Недостатньо враховуються фактори зовнішнього середовища. Для аналізу навколошнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці. Потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу	Застосування необхідне
Метод експертн ого оцінюван ня	Продукт. Ціна. Канали збуту. Просування продукту на ринку	По кожному фактору вибираються свої змінні	Дає можливість оцінити діяльність конкурентів на ринку при відсутності даних про їх фінансово- господарську	Піддаються оцінці лише елементи маркетингу. Відсутність стратегічних рішень і рекомендацій. Не враховується кон'юнктура ринку й галузева структура	Застосування можливе

			діяльність		
Модель Хофе- ра/ Шен- деля	Стадії розвитку ринку (ЖЦ). Ефективність щодо конкурентів	15 змінних сильних сторін підприємства. 6 змінних, що характеризую- ть стадії ЖЦ	Дає можливість визначити бізнес- стратегію	Пристосована в основному для корпоративного бізнес- портфеля або для взаємозалежних видів бізнесу	Не доцільне
Фінансов о- економіч ний метод	Виділяються різні групи показників: - ліквідність підприємства. - управління активами. - управління заборгованістю	Вибираються коefіцієнти по кожній групі показників	Дається об'єктивна й повна оцінка сильних і слабких сторін підприємства. Складання ринкового рейтингу. Простота й доступність у використанні	Не враховуються елементи комплексу маркетингу. Залишається без уваги менеджмент підприємства	Застосування можливе й необхідне

	<p>підприємства.</p> <p>-</p> <p>рентабельність</p> <p>підприємства</p>			
--	---	--	--	--

З огляду на наведені показники, слід застосовувати такі методи оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку: модель БКГ, модель М. Портера, метод LOTS, ситуаційний аналіз, метод експертних оцінок, фінансово-економічний метод, метод картування стратегічних груп.

Очевидно, що найбільш повну інформацію щодо конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку можна одержати, використовуючи одночасно кілька методів оцінки. Методи, що дозволяють оцінити конкурентну позицію підприємства через ефективність менеджменту, показують за рахунок яких управлінських факторів завойована та або інша конкурентна перевага. Фінансово-економічні методи результирують діяльність підприємства на цільовому ринку в цілому.

У загальнюючи дані таблиці, можна зробити такі висновки [44, с.82]:

- кожний метод допускає спеціальний набір факторів та аналізованих змінних;
- методика проведення досліджень різна, частіше від інших використовується складання матриць, порівняльних таблиць, проведення експертних оцінок;
- у багатьох методах автори, залишають право вибору досліджуваних змінник на розсуд дослідника, що дає можливість ураховувати галузеві, технічні й інші специфічні особливості;
- кожний з перерахованих методів має свої переваги й недоліки, отже, дослідникові необхідно порівнювати вигоди, які він може одержати, використовуючи той інший метод дослідження з тими небезпечними моментами, які можуть вплинути на його результат.

## **2.3 Аналіз системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві**

Управління конкурентоспроможністю - це сукупність заходів, які здійснюються в процесі розробки, виробництва, реалізації та майбутнього обслуговування продукції (послуг) в цілях необхідного рівня її конкурентоспроможності. В свою чергу вдосконалення вимагає і система управління конкурентоспроможністю на підприємстві, що за нинішніх умовах функціонування є для стоматологічної клініки «Діндент» дуже актуальною.

Нині, внаслідок відсутності у клініці «Діндент» ефективного стратегічного управління, воно погано реагує на зміни зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище, як відомо, є вагомим фактором конкурентоспроможності підприємства, так як воно включає важливі складові: політичну обстановку у державі, економічні зв'язки, наявність конкурентів, наявність сировинних ресурсів, загальний рівень техніки, систему управління підприємством та ін. Також необхідно сказати і про внутрішні фактори конкурентоспроможності, такі як система та методи управління, рівень організації процесу виробництва послуг, систему довгострокового планування, орієнтація на маркетингову концепцію, інноваційний характер виробництва.

Відсутність чіткої, продуманої, відповідної виду діяльності організаційної структури, не дозволяє організувати роботу медичного персоналу належним чином. Система мотивації і стимулювання майже відсутня як така, а отже і продуктивність праці знаходиться на невисокому рівні попри всі інші заходи, що стосуються професійного навчання спеціалістів на різноманітних семінарах.

Таким чином слід відмітити, що першочерговим завданням заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності послуг «Діндент» повинно стати створення системи організаційного забезпечення конкурентоспроможності

послуг, яка має включати в себе певну послідовність заходів. Для цього необхідно найбільш об'єктивно і правильно сформувати підхід до організаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю на цьому підприємстві.

Тобто мова йде про те, що питання побудови системи організаційного забезпечення конкурентоспроможності послуг повинні бути тісно пов'язані із факторами впливу на конкурентоспроможність клініки «Діндент». Таким чином можна сформулювати у якості основного завдання формування організаційного впливу побудови спеціально створеного механізму, що забезпечував би орієнтацію клініки «Діндент» на забезпечення реалізації конкурентоспроможних послуг та підтримання виробничого потенціалу клініки на конкурентоспроможному рівні.

Організаційний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства і послуг повинен базуватися на певних принципах. До основних принципів побудови такого механізму у клініці «Діндент» слід віднести:

- забезпечення єдності цілей і дій як всієї клініки, так і окремо взятого працівника;
- спеціальну систему мотивації, що створює зацікавленість всіх працівників в підвищенні конкурентоспроможності підприємства;
- використання сучасної технологічної бази управління, що дозволяє з мінімальними ресурсами в реальному режимі часу вирішувати питання забезпечення конкурентоспроможності.

Організаційний механізм забезпечення системи управління конкурентоспроможністю повинен забезпечувати ефективний контроль та реалізацію конкретних завдань, мати ресурсне забезпечення. У якості останнього необхідно виділяти достатні фінансові, матеріальні, виробничі та людські ресурси.

В свою чергу, у таблиці 3.1 представлені функції управління

конкурентоспроможністю стоматологічної клініки «Діндент».

Спробуємо дати прогнозну оцінку ефективності впровадження заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності послуг на підприємстві.

Песимістичний варіант передбачає, що на клініки «Діндент» не будуть здійснюватись заходи з підвищення конкурентоспроможності послуг і вони будуть функціонувати в режимі без змін. Прогнозується зростання обсягів реалізації послуг на 5% , пов'язане з тим, що попит на стоматологічні послуги зараз поволі зростає. Але подібний розвиток ситуації є екстенсивним. Він не вимагає значних капіталовкладень, але і не приносить відчутних результатів.

Таблиця 2.7

Пропозиції, щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг у клініці «Діндент»

№ П/	Види робіт	Сутність виконання функції
1	2	3
1.	Аналіз діяльності підприємства	При виконанні даної функції акцентуються виявлення і узагальненні факторів, які негативно впливають на конкурентоспроможність послуг клініки «Діндент». Також, в залежності від виду аналізу, встановлюється його періодичність.
2.	SWOT-аналіз	Визначаються потенційні внутрішні переваги та недоліки, потім аналізуються можливості та загрози.

3.	Визначення цілей діяльності стосовно конкурентоспроможності послу	Особливу увагу слід приділити співвідношенню цілей розвитку із цілями стосовно конкурентоспроможності послуг (підвищення обсягів реалізації послуг на внутрішньому і зовнішньому ринках)
4.	Нормування, підвищення та планування показників конкурентоспроможності	Плануються показники конкурентоспроможності як стоматологічних послу, так і клініки. Визначаються певні результати, яких слід досягти. При цьому у вигляді показників виступають обсяги реалізації, собівартість послуг, рівень якості послуг тощо.
5.	Визначення планів, проектів, програм заходів щодо досягнення запланованих	Розробка плану оновлення послуг, заходів з підвищення якості надання послуг
6.	Визначення ресурсних обмежень на виконання планів, проектів, програм, заходів	Особливість даної функції полягає у тому, що може утворитися ситуація, коли клініка «Діндент» в силу обмеженості ресурсів не зможе в повному обсязі здійснити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності своїх
7.	Контроль виконання планів проектів програм	Контроль здійснюється за грошовими показниками, матеріальними витратами, часовими показниками . контроль здійснюється вищим керівництвом на основі щомісячних зборів і аналізу показників діяльності; а на рівні персоналу клініки «Діндент» - у вигляді щотижневої звітності щодо

Найбільш ймовірний варіант передбачає застосування певних заходів по управлінню конкурентоспроможністю, описаних вище. Якщо ці заходи реалізувати, зростання обсягу реалізації послуг зростатиме.

Оптимістичний варіант полягає у пошуку нових можливостей та проведенні ряду додаткових заходів, таких, наприклад, як:

- Розробка Інтернет сайту з метою підсилення обізнаності у споживачів, рекламиування клініки
- покупка чи лізинг обладнання для заміни застарілого устаткування;
- залучення до штату першокласного персоналу в області стоматології.

При даному розвитку подій збільшення виробництва та збути збільшиться наполовину.

## РОЗДІЛ 3

# УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧASНИХ УМОВАХ

### **3.1 Концептуальні основи забезпечення конкурентоздатності підприємств малого бізнесу в умовах переходної економіки України**

Конкуренцію як явище можна розглядати у вигляді ситуації, що вже склалася на ринку, і як процес. Конкуренція як ситуація, що вже склалася на ринку - це результат взаємодії продавців (в т.ч. боротьба між продавцями за покупця) з покупцями (в т.ч. боротьба між покупцями за продавця), тобто встановлення ринкової рівноваги [66].

У реальній дійсності конкуренція як процес і результат існують безперервно і одночасно. Завдяки цьому і забезпечується її рушійна сила в економіці як основна функція. Поряд з цією важливою функцією конкуренція виконує і деякі інші функції: регулюючу, контролюючу, розподільчу та стимулюючу.

У законодавчих актах, зокрема у Законі України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» (ст.1) та у Законі України «Про захист економічної конкуренції» (ст.1) [5] визначення конкуренції носить загальний характер. Що стосується визначення конкуренції в окремих галузях, то воно вимагає уточнення, оскільки має відображати її галузеві особливості.

Конкуренція як процес конкурентної боротьби може відбуватись ціновим і неціновим методами, кожен з яких передбачає застосування різних інструментів.

Відомі різні підходи для визначення суті і оцінки конкурентного статусу фірми (КСФ) або підприємства (КСП). І. Ансофф трактує поняття КСФ як позицію підприємства у конкурентному середовищі [10]. На основі

цих позицій вітчизняні науковці формулюють ресурсну концепцію розвитку підприємства як об'єкта стратегічного маркетингу [13; 30]. У цьому аспекті він з позицій визначення конкурентного статусу розглядає ресурсну структуру підприємства і включає до неї різні види ресурсів (технічні, технологічні, кадрові, інформаційні, фінансові, просторові, організаційної структури системи управління, підприємницьку здатність). Це означає, що маючи у своєму розпорядженні ті чи інші ресурси, підприємство здатне чи нездатне забезпечити необхідний конкурентний статус, бажаний рівень якого формується через систему стратегічних цілей [51; 72; 73].

Конкурентне середовище — це комплекс чинників, які створюють умови та правові основи для успішного розвитку конкуренції. До таких чинників відносно підприємства відносяться: держава та її політика в галузі регулювання конкуренції; підприємства, які вступають на ринок і тим самим загострюють конкурентну боротьбу; споживачі продукції, котрі чинять тиск на підприємства галузі; постачальники сировини, матеріалів, комплектуючих виробів на галузевий ринок; виробники товарів-замінників, які займають частину галузевого ринку; безпосередньо підприємства - продавці (виробники) продукції [20; 29; 42].

Однією з найбільш важливих характеристик активності конкурентного середовища є інтенсивність конкуренції, яка визначається силою конкурентної боротьби підприємств у галузі як в умовах монополістичної (досконалої) конкуренції, так і між монопольними утвореннями.

Конкурентоспроможність визначається сукупністю властивостей цієї продукції, які входять в склад її якості та важливих для споживача, визначають затрати споживача при купуванні, вживанні (експлуатації) та утилізації продукції. Загальна схема оцінки конкурентоспроможності представлена на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Блок - схема аналізу конкурентоспроможності [79]

Рівень розвитку, стабільність і ефективність функціонування підприємств і установ галузей інфраструктури регіону, де розташована фірма, робить вплив на стійкість її роботи, перш за все, через соціально-психологічні чинники, тобто через ступінь задоволення фізіологічних, соціальних і духовних потреб населення, через морально-психологічний клімат в колективі, здоров'ї населення.

Визначення власної конкурентоспроможності підприємства є невід'ємним елементом маркетингової діяльності будь-якого підприємства. Оцінка конкурентної позиції фірми потрібна для [54]:

- розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;

- вибору підприємством партнера для організації сумісного випуску продукції;

- залучення засобів інвестора в перспективне виробництво;

- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту і ін.

У будь-якому випадку проведення оцінки переслідує ціль: визначити положення підприємства на ринку.

Досягнення цієї мети можливо лише за наявності оперативної і об'єктивної методики оцінки конкурентоспроможності. Як немає до теперішнього часу загальноприйнятого поняття конкурентоспроможності, так і єдність в показниках, що використовуються, і методах їх оцінки і прогнозу, також відсутня. Це пов'язано з тим, що далеко не всі показники конкурентоспроможності можуть бути об'єктивно кількісно оцінені. Значна частина чинників соціального, естетичного, політичного характеру, щороблять часто вирішальний вплив на успіх конкурентної боротьби, в більшості випадків не може бути піддана формалізації [79]. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства у кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, глибокий аналіз специфіки окремого сектора ринку. До числа найбільш відомих методик оцінки конкурентоспроможності слід віднести:

1. Матричний метод (розроблений „Бостонською консалтинговою групою). В основі методики - аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару (послуги). Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованій за принципом системи координат: по горизонталі - темпи зростання/скорочення кількості продаж в лінійному масштабі; по верикалі - відносна частка товару (послуги) на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку.

Переваги методу: за наявності достовірної інформації про об'єми реалізації метод дозволяє забезпечити високу презентативність оцінки.

Недоліки методу: виключає проведення аналізу причин і ускладнює вироблення управлінських рішень.

2. Метод, що використовує в якості основного підходу оцінку товару (послуги) підприємства. Цей метод базується на міркуванні про те, що конкурентоспроможність виробника тим вище, чим вище конкурентоспроможність його продукції. В якості показника, що оцінює конкурентоспроможність товару (послуги), використовують співвідношення двох характеристик: ціни і якості. Найбільш конкурентоспроможним є товар, що має оптимальне співвідношення цих характеристик:

$$КТ = К/\Ц \quad (1.1)$$

де: К - показник якості товару;

Ц - показник ціни товару;

КТ - показник конкурентоспроможності товару.

Чим вище різниця між споживчою цінністю товару для покупця і ціною, яку він за нього платить, тим вище запас конкурентоспроможності товару частка споживача. Перевага методу: він ураховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, - конкурентоспроможність товару. Недоліки методу: дозволяє отримати велими обмежене уявлення про переваги і недоліки в роботі підприємства, оскільки конкурентоспроможність підприємства приймає вид конкурентоспроможності товару і не зачіпає інші аспекти.

3. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожній із служб має вплив безліч чинників - ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності.

Для оцінки стану конкуренції в галузі проводиться розрахунково-аналітична робота за визначенням:

- продуктових меж товарного ринку (набору взаємозамінних товарів);
- суб'єктів товарного ринку (кількості і складу продавців, покупців);
- географічних меж товарного ринку;
- об'єму товарного ринку;
- частки господарюючого суб'єкта на ринку;
- кількісних показників структури товарного ринку (число суб'єктів і їх частки, показники ринкової концентрації, умови входу на ринок, відкритість ринку для міжрегіональної і міжнародної торгівлі);
- якісних показників структури товарного ринку (бар'єри входу на ринок - обставини, перешкоджаючі можливостям для нових господарюючих суб'єктів ввійти на товарний ринок);
- ринкового потенціалу господарюючого суб'єкта.

За результатами проведеного аналізу робляться висновки про розвинуту або нерозвиненість конкуренції на товарному ринку, доцільності і формах дії антимонопольних органів на зміну ситуації.

Аналіз існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств дозволяє рекомендувати наступне критерії і показники конкурентоспроможності підприємства:

1. Ефективність виробничої діяльності підприємства [76].
  - а) Витрати виробництва на одиницю продукції, грн. (відображає ефективність витрат при випуску продукції);
  - б) Фондовіддача, тис. грн. (характеризує ефективність використовування основних виробничих фундацій);
  - с) Рентабельність товару, % (характеризує ступінь прибутковості виробництва товару);
  - д) Продуктивність праці, тис. грн./чол. (відображає ефективність організації виробництва і використовування робочої сили).

2. Фінансове положення підприємства [50].

а) Коефіцієнт автономії (характеризує незалежність підприємства від позикових джерел).

б) Коефіцієнт платоспроможності (відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства).

с) Коефіцієнт абсолютної ліквідності (відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.).

д) Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (характеризує ефективність використовування оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і обігу.).

3. Ефективність організації збуту і просування товару [37].

а) Рентабельність продажів, %. (характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару).

б) Коефіцієнт затовареної готовою продукцією (відображає ступінь затовареної готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту).

с) Коефіцієнт завантаження виробничої потужності (характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту).

д) Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту (характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту).

4. Конкурентоспроможність товару [54].

В першу групу входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технологій виготовлення товару, організацію праці на виробництві.

В другу групу з'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх

джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїх боргах, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

В третю групу включені показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання.

В четверту групу - показники конкурентоспроможності товару: якість товару і його ціна.

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку «коєфіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП), експертним шляхом слід розробляти коефіцієнти ваговитості критеріїв. Нижче приводиться умовний приклад розрахунку. Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться по формулі середній зваженій арифметичній:

$$\text{ККП} = 0,15 \text{ ЕП} + 0,29 \text{ ФП} + 0,23 \text{ ЕС} + 0,33 \text{ КТ} \quad (1.2)$$

де ККП - коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ЕП - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП - значення критерію фінансового положення підприємства;

ЕС - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

КТ - значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коефіцієнти ваговитості критеріїв, вибрані експертним шляхом.

$$\text{ЕП} = 0,31\text{I} + 0,19\Phi + 0,40\text{PT} + 0,10\text{П} \quad (1.3)$$

де ЕП - критерій ефективності виробничої діяльності підприємства;

I - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф - відносний показник фондовіддачі;

РТ - відносний показник рентабельності товару;

П - відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 - коефіцієнти ваговитості показників.

$$\Phi\pi = 0,29 \text{ КА} + 0,20 \text{ КП} 0,36 \text{ КЛ} + 0,15 \text{ КО} \quad (1.4)$$

де  $\Phi\pi$  - критерій фінансового положення підприємства;

КА - відносний показник автономії підприємства;

КП - відносний показник платоспроможності підприємства;

КЛ - відносний показник абсолютної ліквідності підприємства;

КО - відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 - коефіцієнти ваговитості показників.

$$EC = 0,37\text{РП} + 0,29\text{КЗ} + 0,21\text{КМ} + 0,14\text{КР} \quad (1.5)$$

де EC - критерій ефективності організації збуту і просування товару;

РП - відносний показник рентабельності продажів;

КЗ - відносний показник затовареної готовою продукцією;

КМ - відносний показник завантаження виробничих потужностей;

КР - відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 - коефіцієнти ваговитості показників.

$$KT = 0,25\text{КМ}_1 + 0,32\text{КМ}_2 + 0,19\text{КМ}_3 + 0,12\text{КМ}_4 + 0,12\text{КМ}_5 \quad (1.6)$$

де KT - критерій конкурентоспроможності продукції;

КМ<sub>1</sub> - відносний показник конкурентоспроможності продукції №1;

КМ<sub>2</sub> - відносний показник конкурентоспроможності продукції №2;

КМ<sub>3</sub> - відносний показник конкурентоспроможності продукції №3;

КМ<sub>4</sub> - відносний показник конкурентоспроможності продукції №4;

КМ<sub>5</sub> - відносний показник конкурентоспроможності продукції №5;

0,25; 0,32; 0,19; 0,12; 0,12 - коефіцієнти ваговитості показників.

В загальному вигляді алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства передбачає три послідовні етапи [74]:

Етап 1-й. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства і перевод показників 1) - 4) у відносні величини (бали). Для переведу показників 1) - 4) у відносні величини проводиться їх порівняння з базовими показниками. Як базових показників (бази для порівняння) можуть виступати:

- середнеогалузеві показники;
  - показники будь-якого конкуруючого підприємства або підприємства-лідера на ринку;
  - показники оцінюваного підприємства за минулі відрізки часу.
- В цілях переведу показників у відносні величини використовується 15-ти бальна шкала. При цьому 5-ю балами оцінюється показник, що має значення гірше, ніж базовий; 10-ю балами - на рівні базового; 15-ю балами - краще, ніж базовий.

Етап 2-й. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства по представлених вище формулах.

Етап 3-й. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП).

Дана оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко і об'єктивно отримати картину положення підприємства на галузевому ринку.

### **3.2 Фактори формування та умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Мета управління конкурентоспроможністю полягає у забезпеченні довгострокового успіху підприємства на ринку. Необхідність питань управління рівнем конкурентоспроможності визначається наступним:

- 1) низька конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, яка може призводити до банкрутства. Рівень конкурентоспроможності повинен стати одним із нових критеріїв оцінки неспроможності вітчизняних підприємств. Показники конкурентоспроможності підприємства повинні стати барометром передкризового стану підприємства;
- 2) слабкий рівень розробки бізнес-планів підприємств із приділенням незначної уваги аналізу і кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції та самого підприємства;
- 3) ігнорування процесу управління конкурентоспроможністю продукції, що випускається, який повинен відбуватися з позиції привабливості для споживача;
- 4) недоврахування питань оцінки конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також питання оцінки конкурентного потенціалу підприємства, що впроваджує даний проект. Рівень ризику реалізації інвестиційного проекту значною мірою залежить від конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також від конкурентоспроможності підприємства, що реалізовуватиме проект. Сьогодні у бізнес-планах інвестиційних проектів увага акцентується на показниках економічної ефективності, проте недораховуються. Очевидно, що зниження конкурентоспроможності не тільки знижує показники ефективності, але і збільшує асиметрію розподілу ефекту вбік менших значень.

Управління конкурентоспроможністю підприємств України в сучасних умовах ускладнено трьома особливостями економічної ситуації в країні.

По-перше, українські підприємства діють у постійно змінюваних економічних умовах. При плановій і розвинутій ринковій економіці існує відносна стабільність середовища. В умовах планової економіки підприємство може розраховувати на те, що його партнери не збанкрутують - держава просто не дозволить їм цього зробити. У розвинутій ринковій економіці підприємства зазнають краху і з'являються нові, але кількість подібних підприємств в окремо взятій галузі за визначений період часу невелика в порівнянні з масштабами всієї галузі в цілому. Отже, з погляду короткострокових рішень, прийнятих підприємствами, в обох випадках структура галузі може вважатися відносно стабільною. В Україні зараз зовсім інша ситуація. Структура галузі постійно змінюється.

По-друге, немає визначеної ясності щодо суб'єкта управління підприємством у державному секторі. Формально багато підприємств, як і раніше, вважаються державними, проте уряд не може реально впливати на їхню діяльність. Деякі підприємства приватизовані без належного дотримання юридичної процедури. Отже, їхня приватизація може бути поставлена під сумнів. Таким чином, керівництво державних підприємств не впевнене в довгостроковій стабільноті свого становища, але відповідає за перебудову всередині самого підприємства.

По-третє, унаслідок відсутності системи розподілу ресурсів між підприємствами координація діяльності між ними перебуває під загрозою. У будь-якій взаємозалежній економіці поділ праці повинен спиратися на координуючий механізм. Результатом координації в економіці є створення системи зв'язків, яка полягає в скороченні витрат на пошук партнерів і ведення операцій.

Виявлено кілька аспектів проблеми управління конкурентоспроможністю.

- визначення вимірників конкурентоспроможності;
- оцінка рівня конкурентоспроможності для власної продукції і продукції, що випускається конкурентами;

- визначення необхідного рівня конкурентоспроможності;
- доведення існуючих характеристик продукції до необхідного рівня на основі контролю і регулювання;
- прогнозування рівня конкурентоспроможності залежно від темпів науково-технічного прогресу, розвитку ринків, соціальних і політичних змін.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішній та внутрішній (рис. 2.2).

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [2].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії та цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволяють перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-

аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [8].

Внутрішні фактори – це контролювані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.



Рис 3.1 Загальний склад факторів конкурентоспроможності

Функціонування стоматологічної клініки «Діндент» в умовах високо конкурентного ринку вимагає вдосконалення досліджень конкурентної ситуації на ринку. Для досягнення цієї мети, передусім, необхідно підвищити якість досліджень, оскільки їх результати слугують основою для прийняття рішень при розробці тих або інших стратегій, освоєнні нових видів послуг, визначенні обсягів виробництва, модернізації технологій, стратегічному й поточному плануванні і т.ін.

Необхідно мати всю систему факторів конкурентоспроможності продукції, їх взаємозв'язок і взаємодію між собою, щоб побудувати систему управління конкурентоспроможністю продукції. Інтегральне розуміння конкурентоспроможності підприємства як сукупності факторів вимагає більш широкого підходу до проблем управління конкурентоспроможністю.

Комплекс поглядів, підходів і способів забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлений на рис.3.1.

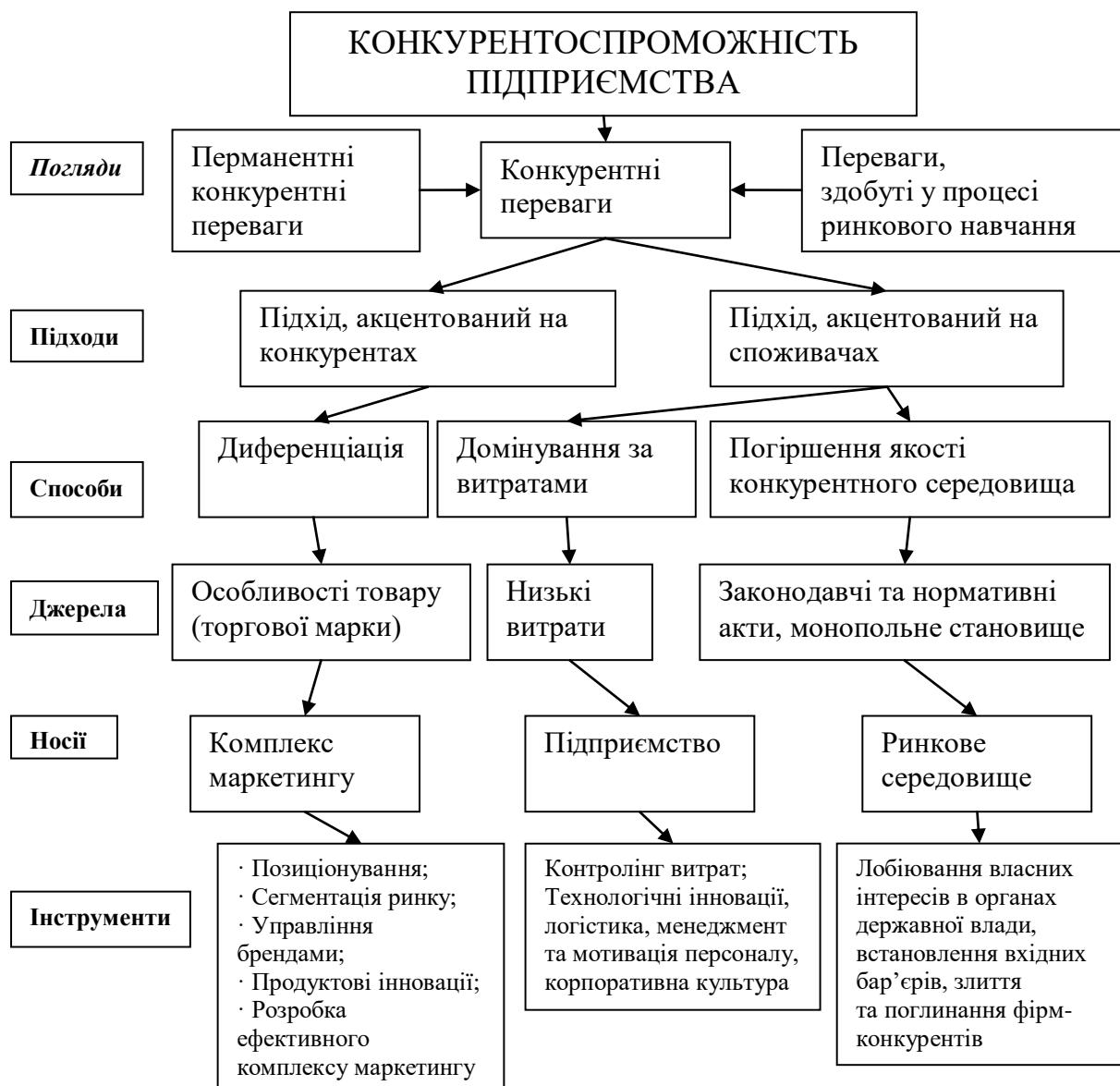


Рис.3.2 Заходи щодо посилення конкурентоспроможності підприємства

Отже, конкуренція направлена на отримання прибутку не лише за рахунок вдосконалення споживчих якостей продукції, а й шляхом надання більш якісних послуг.

Підвищити рівень конкурентоспроможності можливо, якщо націлити підприємство на:

- постійне впровадження у виробництво нових, вдосконалених виробів;
- незмінне скорочення всіх видів витрат на виробництво продукції;
- підвищення якісних і споживчих характеристик при зниженні цін на товари, котрі випускаються;
- використання нової техніки;
- використання нової технології;
- розробку нового дизайну товарів;
- впровадження нововведень в системі розподілу та збути.

У Міжнародних рейтингах конкурентоспроможності Україну традиційно зараховують до країн, що розвиваються, які характеризуються підвищеною політичною і економічною нестабільністю, несприятливим інвестиційним кліматом і надзвичайно високими ризиками господарської діяльності.

Рейтинг конкурентоспроможності української економіки в цілому є доволі низьким. На це впливають такі соціально – економічні фактори, як:

- низький рівень і нерозвиненість структури платоспроможного попиту;
- низький життєвий рівень населення;
- розрив, що зберігається, між внутрішніми і світовими цінами на аналогічні товари;
- недосконале державне регулювання соціально – економічних процесів;
- монополізм;
- тіньова економіка;
- корупція;
- необґрунтовані ризики.

В сучасних умовах загострення кризових проявів економіки на формування конкурентоспроможності підприємства додатково впливають такі фактори як:

- скорочення платоспроможного попиту;

- зміна уподобань споживачів в напрямку економії грошових коштів;
- зростання цін на ресурси;
- недосконалій правовий механізм господарювання;
- порушення функціонування ринку робочої сили.

Алгоритм антикризового управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 3.3):

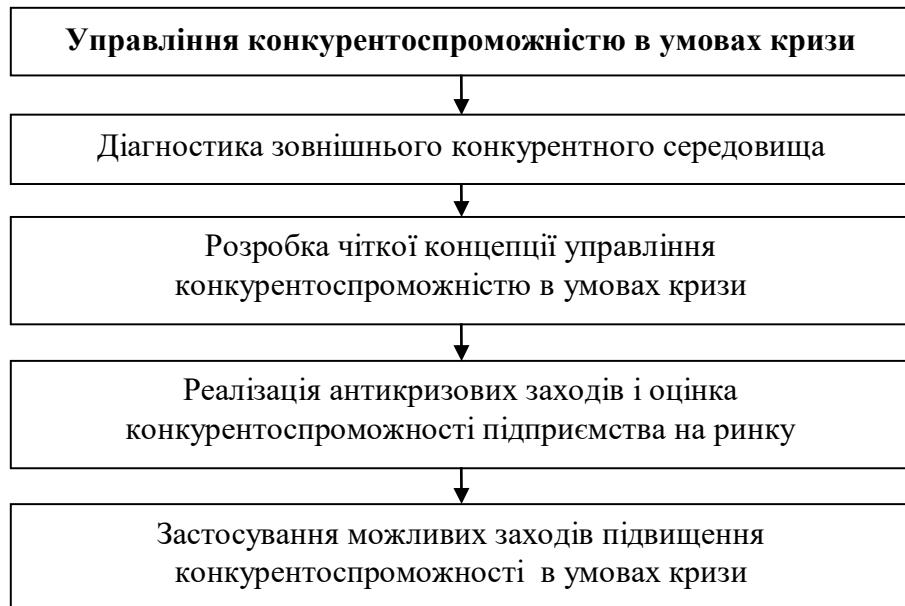


Рис. 3.3 - Алгоритм управління конкурентоспроможністю в умовах кризи

### 1. Діагностика зовнішнього конкурентного середовища.

Проведення даної оцінки має базуватися на основі виявлення п'яти конкурентних сил у галузі за М.Портером:

- сила постачальників,
- сила споживачів,
- сила товарів-субститутів,
- сила існуючих та потенціальних конкурентів.

2. Розробка концепції з управління конкурентоспроможністю в умовах кризових явищ, що спрямована на вироблення чітких стратегічних та оперативних заходів шляхом:

- нейтралізації негативних чинників впливу та формування захисту від них;

- використання позитивних зовнішніх чинників для нейтралізації від негативних, а також задля нарощування конкурентних переваг підприємства;
- забезпечення гнучкості виконання управлінських дій в умовах постійних змін на ринку;
- ефективного використання маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності компанії.

### 3. Застосування можливих заходів підвищення рівня

конкурентоспроможності в умовах кризи:

- зміна асортименту продукції відповідно до модифікованих потреб споживачів;
- використання акційних та бонусних програм для акценту на заощадженні коштів клієнтів;
- підтримання цін на продукцію на конкурентному рівні, що забезпечує збільшення товарообороту компанії;
- акцент на високу якість та безпечність продукції при доступному рівні цін;
- постійне поліпшення, модернізація, оновлення виробничих, збутових та управлінських процесів;
- зрозуміле планування площі магазинів та приваблива презентація продукції;
- ввічливий та навчений персонал.

Використання даного алгоритму при проведенні заходів із антикризового управління конкурентоспроможністю підприємства дозволить утримати стійкий рівень конкурентних переваг в умовах постійний коливань на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства визначає позицію організації в конкурентній боротьбі, її положення на ринку та забезпечується досягненням і розвитком конкурентних переваг, що виникають в економічній, технічній, організаційній сferах діяльності підприємства. Тому ключовим поняттям теорії конкуренції, яке визначає ринкову позицію суб'єкта конкуренції, є його порівняльні (конкурентні) переваги.

Конкурентні переваги підприємства - це сукупність власних і набутих активів та характеристик діяльності підприємства, використання яких забезпечує йому ексклюзивну компетентність у певній сфері діяльності і переваги над конкурентами [50, с.82].

I.3. Должанський вважає, що поняття "конкурентна перевага" й "конкурентоспроможність" мають різні інтерпретації залежно від об'єкта, до якого вони застосовуються. При системному вивчені цих понять виділяють ієрархічну структуру, що послідовно включає оцінку товару, підприємства, галузі, економіки з погляду їхньої переваги над аналогічними конкуруючими об'єктами (рис. 3.2).

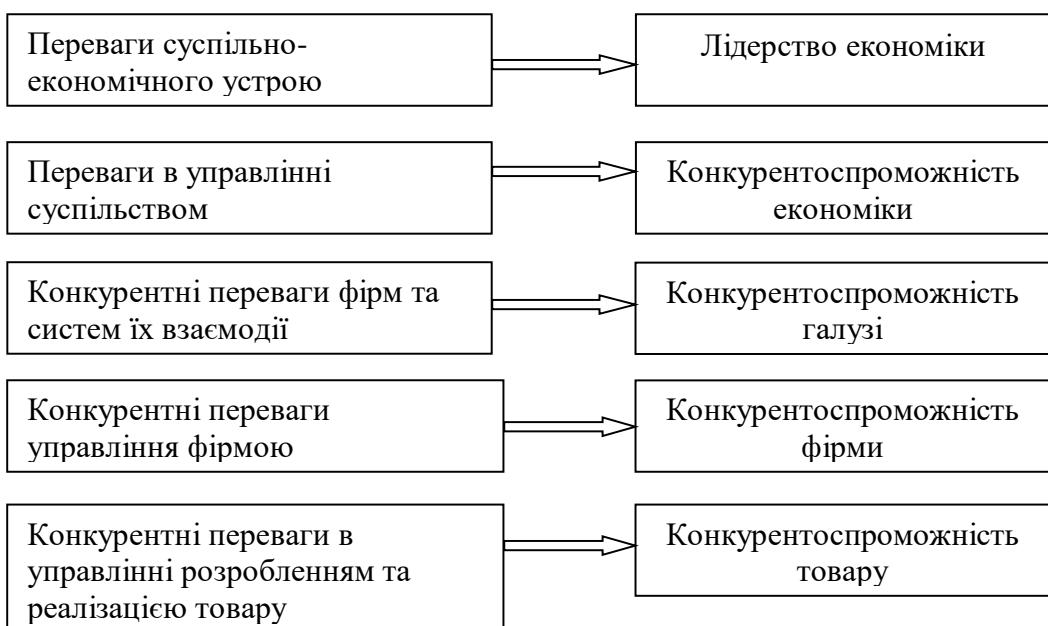


Рис. 3.5 - Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Під час вивчення та теоретичного обґрунтування конкурентоспроможності особливу увагу слід приділити факторам впливу на конкурентоспроможність галузі, підприємства та продукції (табл. 1.4).

Таблиця 3.3

## Фактори впливу на конкурентоспроможність та умови забезпечення

<b>Фактори впливу</b>	<b>Умови забезпечення</b>
Галузь	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- темп росту розмірів ринку</li> <li>- ступінь життєвий циклу галузі</li> <li>- кількість підприємств в галузі</li> <li>- легкість входу на ринок і виходу з нього</li> <li>- технології, інновації</li> <li>- характеристики продукції</li> <li>- вплив товарів-замінників</li> <li>- економія на масштабах виробництва</li> <li>- крива досвіду</li> <li>- завантаженість виробничих потужностей</li> <li>- прибутковість галузі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- антимонопольне регулювання</li> <li>- стимулювання політики уряду в області обсягів інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок</li> <li>- запровадження нових продуктів</li> <li>- технологічні зміни</li> <li>- регулювання експорту-імпорту</li> <li>- удосконалення законодавчої бази</li> <li>- збільшення доходності населення</li> </ul>
Підприємство	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективність виробничої діяльності</li> <li>- фінансове положення підприємства</li> <li>- ефективність організації збути та просування товару</li> <li>- конкурентоспроможність товару</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поліпшення якості продукції (за рахунок дотримання технології виробництва, використання технічних новинок тощо)</li> <li>- використання ефективної реклами</li> <li>- підвищення якості сервісного обслуговування товару, що реалізується</li> <li>- постійне вивчення потреб споживачів</li> <li>- розширення асортименту продукції</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- імідж підприємства</li> <li>- екологічність підприємства</li> <li>- соціальна ефективність</li> <li>- система та методи управління підприємством</li> <li>- інноваційний характер виробництва</li> <li>- система довгострокового планування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження нових технологій</li> <li>- наявність кваліфікованого персоналу</li> <li>- наявність постійних і надійних постачальників</li> <li>- зниження витрат</li> </ul>
<b>Продукція</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- якість - ефект від використання</li> <li>- ціна - затрати на використання</li> <li>- ремонт - утилізація</li> <li>- спосіб просування товару на ринок - умови платежу</li> <li>- канали збуту - сервісне обслуговування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вдосконалення проектування</li> <li>- використання найсучасніших техніки і технологій</li> <li>- вхідний контроль якості сировини, матеріалів та комплектуючих</li> <li>- забезпечення стандартизації, сертифікації та уніфікації</li> <li>- вдосконалення організації виробництва і праці</li> <li>- вдосконалення методів технічного контролю</li> <li>- підвищення кваліфікації кадрів</li> <li>- дотримання технологічної і виробничої дисципліни</li> <li>- забезпечення загальної культури виробництва</li> <li>- система планування і прогнозування якості</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлення прийнятих для виробника і споживача цін</li> <li>- економічне стимулювання виробництва високоякісної продукції</li> <li>- правильна кадрова політика</li> <li>- створення належних умов праці і відпочинку</li> <li>- мотивація праці</li> </ul>
--	--

Перелічені фактори, з одного боку, загрожують існуванню галузі, підприємства, продукції, а з іншого - формують можливості для їхнього подальшого розвитку.

Кожному із зазначених факторів, або їх групі повинні відповідати умови забезпечення конкурентоспроможності галузі, підприємства, продукції.

В даному переліку умов забезпечення конкурентоспроможності вказані лише найважливіші умови, однак його можна деталізувати та розширити відповідно до ситуації, що склалася на ринку.

Усю сукупність факторів, що впливають на підприємство, і, відповідно, на його конкурентоспроможність, можна розділити на три групи:

1. цілі, які ставить перед собою підприємство;
2. ресурси, що є у розпорядженні підприємства;
3. фактори зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу на підприємство.

Класифікація чинників, що впливають на конкурентоспроможність (табл3.3).

Таблиця 3.4

## Класифікація чинників, що впливають на конкурентоспроможність

Класифікаційні ознаки	Класифікація
За місцем виникнення:	внутрішні, зовнішні;
За природою:	науково-технічні, організаційно-економічні, соціально-психологічні, екологічні, політичні;
За тривалістю впливу:	постійні, змінні, епізодичні;
За характером прояву:	циклічні й нециклічні;
За спрямованістю впливу:	цілеспрямовані й випадкові;
За характером впливу:	стимулюючі, стримуючі;
За можливістю регулювання:	регульовані, нерегульовані;
За характером міжфакторного впливу:	незалежні й взаємозалежні;
За внутрішньою структурою:	елементарні; комплексні.

Залежно від місця виникнення (по відношенню до підприємства) поділяються на внутрішні (чинники внутрішнього середовища підприємства, або – ендогенні чинники) й зовнішні (чинники зовнішнього середовища функціонування підприємства, або екзогенні чинники).

Виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх чинників безпосередньо залежить від діяльності підприємства, стану його ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо. Тобто, ці чинники характеризують умови внутрішнього середовища підприємства і з точки зору його конкурентоспроможності, характеризують можливість та ефективність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Саме ця група чинників є найбільш значущою для забезпечення стійких конкурентних

позицій підприємства, оскільки ці чинники є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства.

Використання діагностики конкурентоспроможності підприємства на нашу думку, є доцільним за умов:

- вивчення сучасного стану підприємства на ринку;
- зміни його конкурентної політики;
- виходу на нові ринки;
- виходу на ринок з новим видом продукції;
- постійного прагнення до розвитку;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;
- виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;
- виявлення сильних і слабких сторін конкурентів.

Для досягнення довготривалого успіху робота із забезпечення конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах та аспектах його діяльності.

Звідси випливає, що ключовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є

1. Виробничий – ключове значення мають номенклатура і асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;

2. Маркетинговий – ключове значення мають дослідження й прогнозування ринку, система просування та збути товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача;

3. Фінансовий – ключове значення мають ступінь ліквідності, активність, доходність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;

4. Інноваційний – ключове значення мають здійснення науково-дослідних та досвідно-конструкторських робіт (НДДКР) власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновлюваності продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;

5. Кадровий та організаційно-культурний – ключове значення мають кількісний і якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури; 6. Управлінський – ключове значення мають тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість та раціональність ОСУ, стиль і методи управління, адаптаційні можливості, гнучкість та гомеостатичність підприємства.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що поняття конкурентоспроможність має універсальне значення і все більше застосовується не тільки стосовно продукції (послуг) у цілому, а й стосовно окремих підприємств, галузей.

Водночас, конкурентоспроможність є одним з важомих показників оцінки стану підприємства як господарюючої системи, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань.

### **3.3 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності яклініки «Діндент»**

Ринкові дослідження у фірмі «Діндент» повинні включати в себе цілу низку питань: прогноз кон'юнктури ринку, визначення його місткості, оцінку попиту та пропозиції, аналіз конкурентів і покупців тощо.

Перед початком досліджень потрібно визначити період часу, за який будуть аналізуватися кон'юнктура і конкуренти. Це особливо важливо у випадку зі стоматологічними послугами, попит на які підпорядкований певним видам робіт. Необхідно також визначити рівень конкретизації аналізу і прогнозу,

що намічається провести. На основі такої попередньої роботи слід уточнити обсяг і характер необхідних матеріалів.

Аналізуючи динаміку виробництва стоматологічних послуг фірми «Діндент», слід встановити головні причини збільшення обсягу реалізації цих послуг конкурентами (введення нового прогресивного технологічного обладнання, активізація попиту і т.ін.).

На основі аналізу періоду і врахування наявних оцінок можна визначити ступінь впливу на формування ринку стоматологічних послуг таких ведучих чинників, як масштаби і інтенсивність оновлення послуг конкурентами, розміри і рівень попиту на дані послуги.

Величезне значення в дослідженнях конкуренції на ринку стоматологічних послуг є ретельне вивчення пропозицій конкурентів. Для цього бажано з'ясувати:

1. Структуру пропозицій, ступінь оновлення асортименту послуг конкурентами. Подібну інформацію можна отримати від дилерів та посередників, що обслуговують конкурентів (наприклад, продають обладнання, витратні матеріали та ін), а також шляхом безпосереднього вивчення ринкової пропозиції конкурентів.
2. Рівень цін на стоматологічні послуги різних компаній і особливості їх цінової політики на протязі року. Цю інформацію можна отримати в результаті вивчення цін на послуги конкурентів, а також від дилерів та посередників, шляхом «партизанського маркетингу» або при наявності сайту і преіскруанту через Інтернет.
3. Кількість пропозицій різноманітних послуг конкурентами, її можна оцінити шляхом аналізу фінансової (звіти, результати аудитів) та ринкової інформації (доля на ринку, розгалуженість стоматологічної мережі).
4. Виробничі і збудові можливості конкурентів (аналіз інформації про закупівлю коштовного устаткування (стоматологічних крісел), найняття кваліфікованого персоналу.

5. Узагальнити отримані відомості і дати оцінку перспектив розвитку пропозиції з урахуванням впливу всіх перерахованих чинників.

Всю роботу по збору даних про фірми-конкуренти слід проводити систематично, принаймні раз у квартал. В подальшому її необхідно організувати так, щоб мати дані не тільки про послги, що вже надходить на ринок від фірм-конкурентів, але і відомості про зміни, що готуються в найближчому майбутньому. Слід також аналізувати й фінансове положення основних конкурентів, їх спроможність знизити ціни, реалізувати додаткову кількість послуг, змінити умови реалізації послуг і т.ін.

Виявлення діючих і потенційних конкурентів можна робити на основі оцінки потреб, що задовольняються на ринку основними конкуруючими фірмами.

При такому підході слід виділити наступні основні групи конкурентів:

- 1) Фірми, що пропонують стоматологічні послуги на тих же сегментах ринку;
- 2) фірми, що обслуговують інші сегменти ринку, але вихід яких на даний сегмент є ймовірним;
- 3) фірми, що пропонують стоматологічні послуги, схожі за своїми характеристиками на фірму «Діндент» та здатні потіснити послуги підприємства з ринку.
  - частка ринку, що обслуговується;
  - можливість цінового маневрування;
  - фінансові можливості конкурентів;
  - якість стоматологічних послуг конкурентів;
  - гарантійне обслуговування тощо.

Але просте порівняння факторів не дає змоги врахувати всі аспекти конкуренції в галузі стоматології. Щоб оцінити рівень конкуренції точніше, доцільним буде розглянути наявну та ймовірну конкуренцію, яка пов'язана:

- з ціновими проривами, пов'язаними з технологічними проривами (що зумовлюють здешевлення стоматологічних послуг, зростання їх якості);

- вибором певної стратегії;
- об'єднанням декількох виробників-конкурентів стоматологічних послуг;
- появою нових конкурентів тощо

Для більш докладного аналізу конкурентів науковці рекомендують використовувати матриці конкурентного профілю [30]. Використовувати такі матриці можна буде з успіхом і у стоматологічній фірмі «Діндент».

Порівняння окремих параметрів функціонування та результатів діяльності фірми «Діндент» з основними конкурентами дасть змогу не лише мати уяву про поточний стан, що склався у галузі та стратегічній групі, а й визначити слабкі та сильні сторони фірми відносно основних конкурентів, спрогнозувати, можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних тенденцій та ослаблення негативних.

Однією з умов ефективності впроваджуваних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності як самої стоматологічної фірми, так і послуг, що тут надаються, повинна стати системність і постійність таких заходів. Заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності стоматологічної фірми «Діндент» пропонується здійснювати у наступних напрямках:

### 1. Вдосконалення маркетингової діяльності

На фірму «Діндент» необхідно запросити висококваліфікованих спеціалістів, обов'язково зі стажем роботи в даній галузі. Збільшити статтю витрат на маркетингові дослідження та рекламу. Розробити маркетинговий план для виходу фірми на певні позиції та збільшення реалізації стоматологічних послуг на внутрішньому ринку.

### 2. Підвищення "сервісних" параметрів стоматологічних послуг

В даному напрямку необхідно поліпшити умови оплати за послуги шляхом розповсюдження реалізації стоматологічних послуг в кредит.

Перш за все це обґрунтовано тим, що стоматологічні послуги коштують досить дорого. Іноді, пацієнту необхідно заплатити за певний

спектр послуг до 3 000 грн і більше. Це досить значна сума для пересічного українця.

Тому, реалізація стоматологічних послуг у кредит буде досить виправданим.

Прогресивним напрямком є використання досвіду Російських стоматологічних компаній у реалізації страхових програм по стоматології.

Розглянемо, мінімальну по вартості страхову програму вартістю 130 \$.

В програму страховки входять і оплачуються наступні види медичних послуг:

- консультативні і лікувальні прийоми лікарів-стоматологів: терапевта, хірурга, пародонтолога;
- місцева анестезія (інфільтраційна, провідникова, аплікаційна);
- пломбування каріозних порожнин з використанням композитних матеріалів світлового і хімічного складу;
- рентгенодіагностика (дентальні знімки);
- хіургічна стоматологія: видалення зубів, розкриття абсцесів;
- фізіотерапевтичне лікування при гострих захворюваннях;
- консервативне лікування захворювань пародонту 1-2 ступені: механічна і медикаментозна обробка пародонтальних кишень, лікувальні пов'язки і інші маніпуляції, пов'язані з консервативним лікуванням захворювань пародонту
- відновлення коронкової частини зуба, за умови руйнування менше 1/3, без використовування анкерного штифта.

Не входять в програму страховки наступні послуги: зубопротезування, підготовка до протезування, імплантація зубів, ортопантомографія, використовування термофілів і анкерних штифтів, видалення і лікування зубів мудрості, видалення кіст, резекція верхівки кореня, косметична реконструкція і вибілювання зубів, покриття зубів фторлаком з профілактичною метою, корекція ортодонтичних порушень, лікування

захворювань пародонту понад вказаній об'єм.

За допомогою чітко спрямованих рекламних та PR-заходів збільшити інформованість споживачів послуги фірми «Діндент», адже більшість потенційних споживачів навіть не здогадуються про існування саме цієї стоматологічної фірми.

Отже, з вище сказаного можна зазначити, що головні послуги входять у програму страхування і будуть сплачені у разу необхідності. Тому, даний вид страхування є досить виправданим.

Іншим засобом підвищення «сервісних» параметрів стоматологічних послуг є ширше застосування системи знижок. Наприклад розповсюджувати певні буклети з послугами фірми, яка власнику буклета надаватиме певну знижку при відвідуванні клініки. Маючи вагому знижку та впевненість у кості отриманих послуг пацієнт завжди буде поверматися у цю клініку.

Як і на будь якому підприємстві у майбутньому не виключена плинність кадрів, особливо молодих спеціалістів, які прагнуть більшої зарплатні. Тому, необхідно забезпечити систему мотивації (збільшити премії та зарплатню), що стимулювала б всіх працівників.

Забезпечити залучення висококваліфікованих спеціалістів та узгодити навчання і підвищення кваліфікації спеціалістів із появою нових обов'язків та і функцій в системі забезпечення конкурентоспроможності стоматологічних послуг у фірмі «Діндент». Також необхідно створити посадові інструкції із відображенням усіх нових функцій і обов'язків.

#### 4. Підвищення ефективності роботи зубних технологів

Роботу зубного технолога можна назвати майже ювелірною. Досить часто пацієнти багатьох клінік скаржаться на невідповідність кольору, розмірів та ін. Тому, необхідно залучити фахівців високої кваліфікації. Впровадження сучасних прогресивних технологій та високоякісного імпортного обладнання

у свою чергу зменшить час на конструювання зубних протезів, здешевить процес їхньої розробки.

#### 5.Зниження собівартості стоматологічних послуг

Збільшення обсягів реалізації стоматологічних послуг щонайменше на 20% шляхом вдосконалення якості робіт та зниження вартості цих послуг.

Необхідно знайти шляхи зниження собівартості стоматологічних послуг. Перш за все це пошук таких фірм, які займаються реалізацією витратних матеріалів бездоганної якості, але за більш дешевшою ціною, ніж у постійних продавців. Найкращий варіант – обходиться без посередників і налагодити прямі контакти безпосередньо з виробниками.

#### 7.Вдосконалення організаційної структури

Забезпечити оптимальне співвідношення централізації і децентралізації функцій по управлінню конкурентоспроможністю на підприємстві. Здійснити перегляд функцій окремих підрозділів з метою більш чіткого їх реагування на зовнішні та внутрішні зміни. Поліпшити механізм координації робіт і функцій між відділами фірми «Діндент».

#### 8.Вдосконалення виробничої системи

Покращити структуру капіталовкладень на фірмі. Провести комплекс заходів для оновлення та модернізації обладнання, закупивши сучасне професійне обладнання. Покращити використання виробничих потужностей стоматологічних установок шляхом їх більш повного завантаження. Тому, необхідно впроваджувати нові послуги, які в майбутньому будуть користуватися попитом.

#### 9.Підвищення якості послуг

Підвищити увагу до надійності та якості стоматологічного обладнання. Ретельно проводити роботу з пошуку нових кадрів. Розробити анкету з метою діагностики професійних якостей, творчого потенціалу.

Забезпечити дотримання європейських стандартів (якість, дизайн, сучасність), що враховують вимоги споживачів та задовольняють їх запити.

Також необхідно приділяти більшої уваги контролю якості сировини та матеріалів, що надходить у фірму. Дослідити, які матеріали використовують конкуренти, у якій кількості, який результат та ін.

Кожен із вище перелічених напрямків і заходів по підвищенню конкурентоспроможності на підприємстві «Діндент» у разі здійснення потребує детальної розробки і має бути представленим у вигляді плану або програми.

Не зайвими будуть і деякі інші заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності «Діндент». Зокрема, останній аналіз ринку стоматологічних послуг виявив, що все більшою популярністю починають користуватися послуги з протезування, естетична керамічна реставрація, брекети та ін.

Окремо слід сказати витратні матеріали. Витратні матеріали відіграють велику роль у якості отриманих послуг. Використання неякісних матеріалів призведе то того, що фірма може втратити свій імідж, своїх клієнтів. Тому, доцільним є використовувати матеріали провідних марок, таких як MELAG, OROTOL PLUSS, DURR DENTAL GMBH & Co KG, AXIA® GLASS та ін.

Для збільшення конкурентоспроможності шляхом забезпечення ефективної реалізації послуг у фірмі «Діндент» необхідне також проведення комплексу робіт, спрямованих на формування попиту і стимулування реалізації послуг. Такі заходи доцільно здійснювати шляхом розширення рекламної діяльності, введення гнучкої системи знижок, надання послуг у кредит, матеріального і морального стимулування персоналу клініки.

Крім подання реклами в періодичних виданнях, у вигляді рекламної кампанії можна було б, наприклад, розставити торгових агентів при вході або виході з якихось певних станцій метро (де найбільший потік людей) з невеликими брошурами проспектами чи фотографіями, в яких будь-який потенційний споживач зможе подивитись на послуги клініки. Періодично ті

ж самі торгові агенти можуть роздавати людям купони, які даватимуть можливість відвідати стоматологічну клініку з невеличкою знижкою. Кількість цих купонів повинна бути обмеженою. Таку акцію можна проводити, наприклад, один раз у квартал, або в інші періоди.

Оскільки будь-які видатки на рекламу включаються в собівартість послуг, вони або збільшують їх ціну, або знижують прибутковість роботи фірми. Тому для стоматологічної фірми «Діндент» важливо максимально збільшуєчи число рекламних контактів з потенційними клієнтами, знижувати до мінімуму видатки на кожний такий контакт. Щоб раціонально обрати канали розповсюдження рекламних посилань, у згадуваній фірмі повинна проводитися спеціальна робота по аналізу інформаційних каналів за рядом критеріїв (охоплення, доступність, вартість, керованість, авторитетність та ін.) .

Було б доцільно створити мережу фіrmових клінік. Наприклад, по комплексним видам послуг: наприклад, доросла стоматологія та дитяча, клініка естетичної стоматології та ін.

Подальшого вдосконалення вимагає і політика ціноутворення. Адже ціна послуг клініки «Діндент» напряму впливає на їх конкурентоспроможність. В перспективі ціни на послуги клініки «Діндент» ,раще розробляти поетапно.

Перший етап: калькуляція витрат надання послуг, включаючи додаткові видатки на формування попиту на ці послуги і стимулювання їх реалізації..

Другий етап: аналіз рівня ринкових цін і їх коливань, а також чинників, що визначають обсяг пропозиції і попиту, вплив конкуренції на ціни.

Третій етап: встановлення цінових лімітів — верхнього і нижнього.

Четвертий етап: укладання на основі аналізу цінових лімітів оцінки обсягів реалізації послуг.

П'ятий етап: розрахунок послуг для клієнтів з урахуванням цілей цінової політики.

Шостий етап: калькуляція цінової структури — визначення питомої ваги в ціні витрат на виробництво послуг і обігу, а також інших складових ціни.

Сьомий етап: визначення конкретних цін на послуги, включаючи умови платежу, вартість матеріалу, транспортні видатки і т.ін.

У розробці і оцінці цінової стратегії фірми «Діндент» слід враховувати як поточні, так і перспективні цілі даного підприємства. Слід також врахувати, що різноманітні стратегії можуть суперечити одна одній. Прийняття однієї з них може негативно вплинути на іншу. Так, наприклад, прийняття стратегії на збільшення частки ринку в реалізації послуг підприємства більшою частиною пов'язане з деяким зниженням цін проти цін конкурентів. Між тим, це веде до зменшення прибутків, що може виявитися небажаним для підприємства, що аналізується. Для стоматологічної клініки «Діндент» можна рекомендувати змішані стратегії ціноутворення, спрямовані на розширення ринку реалізації послуг, отримання конкурентних переваг, максимізацію прибутків і підвищення рівня рентабельності.

Серед конкретних кроків по збільшенню конкурентоспроможності фірми «Діндент» можна було б порекомендувати розширити реалізацію тих видів послуг, які, за даними ринкових досліджень на сьогодні користуються найбільшим попитом серед споживачів. Це дало б змогу значно розширити реалізацію послуг та суттєво покращити конкурентні позиції стоматологічної клініки. Також для клініки «Діндент» необхідно було б розвивати саме перспективні види стоматологічних послуг. Нові ідеї і розробки в медичній стоматології завжди будуть для клієнтів спонукальною силою. Як приклади можна вказати такі перспективні напрямки::

- унікальний у своєму роді метод вибілювання зубів за технологією AIR-FLOW;
- ультразвуковий спосіб видалення піддесняних відкладень, який є більш ефективним, а в охороні здоров'я - вигідним методом контролю найпоширеніших захворювань пародонту;

- художньо-косметична реставрація емалі, що дозволяє змінювати колір і форму зубів без допомоги протезування;
- унікальні способи мікропротезування, що дозволяють відновлювати навіть сильно зруйновані зуби;
- протезування металокерамікою і різними видами знімних і незнімних протезів;
- ортодонтія - виправлення прикусу в будь-якому віці.

Розглянемо, яким чином може змінитися рівень конкурентоспроможності підприємства «Діндент» у ході проведення комплексу заходів, спрямованих на підвищення рівня конкуренто-спроможності (табл.3.1).

Таблиця 3.4

## Прогнозна оцінка конкурентоспроможності фірми «Діндент»

Фактори конкурентоспроможності	Стоматологічна клініка «Яскрава Посмішка»
ПОСЛУГА	5
Естетичний вигляд	4
Відділка	5
Сучасні технології	5
Нешкідливість для здоров'я	5
Зручність після надання послуги	5
Відомість серед споживачів	5
ЦІНА ПОСЛУГ	5
Базова (прейскурантна)	
Можливість одержання знижок	5
КАНАЛИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОСЛУГ	5
Розгалуженість	
Ефективність	
Форми реалізації	4
Ступінь охоплення ринку м. Одеса	4
ПРОСУВАННЯ ПОСЛУГ НА РИНКУ	5
Спонсорські та масові заходи, паблік	5
Рівень підготовки персоналу	5
Інтернет (сайт)	-
ЗАГАЛЬНИЙ ПІДСУМОК	72

Отже, ми отримали загальний підсумок у 72 бали, що на 5 балів більше попередньої оцінки рівня конкурентоспроможності.

На основі розглянутих рекомендацій можна зробити висновок, що конкурентоспроможність стоматологічної фірми «Діндент» буде мати стійку позицію, високі показники. Послуги стоматологічної клініки завжди будуть користуватися високим попитом.

## **ВИСНОВКИ**

Проблема конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу в умовах перехідної економіки дослідження недостатньо, проте є надзвичайно актуальною. Тому предметом дослідження дипломної роботи стала конкурентоспроможність малого підприємства. Дослідження проводились на базі малого підприємства ПП «Діндент».

В результаті проведеного аналізу літературних джерел та основних нормативно-правових актів по регулюванню діяльності малого підприємства, нами установлено наступне:

1) малі підприємства в Україні не виконують належним чином своєї соціальної ролі. Вони забезпечують робочими місцями лише 1,72 млн. осіб, що складає близько 15% від загальної чисельності усіх знятих в галузях економіки, тоді як в країнах з ринковою економікою аналогічний показник перевищує 50%;

2) завдяки реалізації відповідної державної політики та активізації громадського впливу представників малого бізнесу, останнім часом спостерігаються певні позитивні зрушення в сфері удосконалення нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності, усунення правових та адміністративних перешкод на шляху розвитку малого підприємництва, запровадження нових підходів до державного регулювання на місцевому рівні;

3) малі підприємства функціонують у конкурентному середовищі. Безпосередньо впливають на роботу фірми її конкуренти, а також підприємства, організації і установи, що поставляють фірмі ресурси, інформацію, придбаваючи у неї товар, надаючи фінансові і інші послуги. Заходи щодо реалізації стратегічних чинників конкурентних переваг в області мікроконкурентного середовища повинен розробляти її персонал.

4) аналіз існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств дозволяє рекомендувати наступне критерії і показники конкурентоспроможності підприємства:

- ефективність виробничої діяльності підприємства;
- фінансове положення підприємства;
- ефективність організації збуту і просування товару;
- конкурентоспроможність товару

В умовах постійних змін ринкової кон'юнктури, трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, коливання попиту та пропозиції, нестачі ресурсів та негативного впливу кризових явищ економіки постає проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності бізнесу для кожного підприємця. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами. Основними зовнішніми чинниками, які мають безпосередній вплив на забезпечення конкурентоспроможності компанії в період нестабільності економічної ситуації, є наступні: скорочення платоспроможного попиту; зміна уподобань споживачів в напрямку економії грошових коштів; зростання цін на ресурси; недосконалій правових механізм господарювання; порушення функціонування ринку робочої сили. Саме тому механізм управління конкурентоспроможністю має бути чітко організованим та визначеним. Ця умова досягається шляхом використання економічних, соціальних, психологічних та адміністративних методів.

Конкурентоспроможність – як адаптивність – не є іманентною якістю підприємства; може виникати і бути оціненою тільки за наявності конкурентів; відносне поняття і має різний рівень по відношенню до різних

конкурентів; залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, галузі, країни; а також від рівня конкурентних переваг та ін.

Для підприємства існують три основні шляхи здобуття конкурентних переваг: стати кращим самому, послабити конкурентів або змінити ринкове середовище. Таким чином, підприємству спочатку потрібно визначитися з підходами щодо здобуття конкурентних переваг: підхід, акцентований на споживачах, або підхід, акцентований на конкурентах. Як свідчить світова практика, керівництво підприємств, як правило, віddaє перевагу одному із залучених підходів. Проте утримання конкурентоспроможності в довгостроковому періоді вимагає додержання балансу між цими підходами. Конкурентоспроможність підприємства розглядається у двох аспектах: зовнішньому (оцінка позиції підприємства на ринку) та внутрішньому (оцінка загального стану та фінансово-економічних показників діяльності підприємства). Зважаючи на системний підхід до управління та для досконалого уявлення про конкурентний рівень певного підприємства, слід враховувати всі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. І тільки підприємство самостійно вирішує, який метод більш підходить йому в даній економічній ситуації.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища. До властивостей, якими характеризується конкурентоспроможність підприємства можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Дотримання названих властивостей є необхідною умовою проведення аналітичних досліджень, запорукою вирішення завдань та досягнення поставлених цілей підприємства. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-

збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству.

## **Список використаної літератури:**

1. Азоев М.П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.: Экономика, 2001. - 140с.
- 2.Ансофф И. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 560 с.
- 3.Василенко В. О. Стратегичне управління – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
- 4.Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навч. посіб. – Київ: ЦУЛ, 2003.– 532 с.
- 5.Варналій З.С. Вступ до підприємництва: Навч.-метод.посіб.- К.:Інститут приватного права і підприємництва АПрН України: Міжнародний інститут ринкових відносин іпідприємництва, 2004. – 310 с.
6. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы. – М., 2002.- 287 с. 4.
- Діденко М.М. Підприємництво в Україні. – К.: УкрІНТЕІ, 2003. – 90с. 5.
- 7.Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. –384 с.
- 8.Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. – К.:Зовнішня торгівля, 2003. – 302 с.
- 9.Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент. – М.: Юнити-Дана, 2002. – 375 с.
- 10.Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2-х т.: Пер. с англ. 11-го изд. Т.1.– М.: Республіка, 1992. – 399 с.
- 11.Мочерний С.В., Устинко О.А., Чоботар С.І.. Основи підприємницької діяльності: Посібник . – К.: Видавничий центр „Академія”, 2001.- 315с.
- 12.Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент.: Навч.посіб. для студ. вищ. навч. закладів. – К.: ТОВ ”УВПК ”ЕксоВ”,2004. – 559 с.
- 13.Порттер М. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс»,2001.– 495 с.
- 14.Порттер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 798 с.

- 15.Результати та ефективність // Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного; КНЕУ. – К., 2001. – 526 с.
- 16.Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва // Економіст. – М., 2001. – №12. – С. 58–61.
- 17.Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М: ИНФРА-М, 2000. – 311 с.
- 18.Хайек Ф.А. Познание, конкуренция и свобода. – СПб.: Пневма, 1999. – 212 с.
- 19.Хейне П. Экономический образ мышления: Пер. с англ. – М.: Изд-во «Дело» при участии изд-ва «Catallaxy», 1992. – 704 с.
- 20.Цимбалюк С.О. Конкурентоспроможність управлінського персоналу підприємств: методологія і методика оцінювання / Автореф. дис. к-та екон. наук: 08.06.01. – К.: ІВЦ Т-во «Знання». –2000. – 20 с.
- 21.Чижов Н.А. Управление корпоративными кадрами. – СПб.:Питер, 2005. – 352 с.
- 22.Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Учеб. пособие. –Харьков: Эспада, 2004. – 520 с.
- 23.Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия. – М.: Экономика, 1995. – С. 151.
- 24.Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: АКАЛИС, 1996. – 272 с.
- 25.Ярошенко С. П. Резерви підвищення конкурентоспроможності м'ясного підкомплексу України. – Суми: Козацький вал, 1998. –249 с.
26. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
27. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 496 с.
28. Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.

29. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
30. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Ю.М. Мануйлович Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21CO...](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO...)
31. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. - № 1. – 2013. – с. 62-69.
32. Вопросы политики в области здравоохранения в бывших социалистических странах. Стратегия улучшения систем здравоохранения в бывших социалистических странах. / Г.Жаркович и др. М.: Федеральный фонд ОМС, 1998. – 424 с.
33. Кулешова А.Б. Конкуренция в вопросах и ответах: Учеб. Пособие.- М.: ТК Вебли, Изд-во Проспект, 2004. – С. 168-179
- 34.. Економіка та управління охороною здоров'я: Підручник / Л. Ю. Трушкіна та ін - Ізд. 4-е. Ростов - на - Дону: Фенікс, 2005. - 384с.
- 35.. Лаврова І. Г. Соціальна гігієна і організація здравоохраненія. М., 1981. 256с.
36. Мінаєв В. А., Вишняков М. І., Юр'єв В. К. Лучкевич В. С. Соціальна медицина та організація охорони здоров'я. Т2, З-ПБ., 1997. 443с.
37. Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції”.
38. Закон України “Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності”.
38. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник/ З.М. Борисенко, 2004. - 697с.
39. Кравченко Ю. Природні монополії в економіці України //Економіст. - 2005. - № 12. - С. 46-48

- 40.Малиновська В. Монополізм та його різновиди: правові засоби обмеження монополізму в економіці України //Підприємництво, господарство і право. - 2001. - № 2. - С. 90-92
41. Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб/Ред. О.П.Степанов. Вин. 2(9), 2002. - 567с.
42. Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ В.М. Шаповал, Р.Н. Аврамчук, О.В. Ткаченко; Ред. В.А. Ткаченко, 2003. □ Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції”.
43. Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб/Ред. О.П.Степанов. Вин. 2(9), 2002. - 567с.
44. Радченко, А. И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход [Текст] / А. И. Радченко. — Ростов н/Д :Ростиздат, 1997. — 402 с.
- 45.Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства [Електронний ресурс] / К. М. Дідур // Ефективна економіка. — 2012. — № 4. — Режим доступу до журналу : Mip://№№ТОесопоту.паука.сот.иа.
46. Востряков О. В. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією [Електронний ресурс] / О. В. Востряков, П. Б. Галушко. — Режим доступу : Mip://№№ГОпЬш'.§оуиа/роГІа1 /8oc\_Cит/Екрг/2011 50/8Іаи/24.ргїГ.