

20
06.12.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

АБРАМОВИЧ Олександра Володимирівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

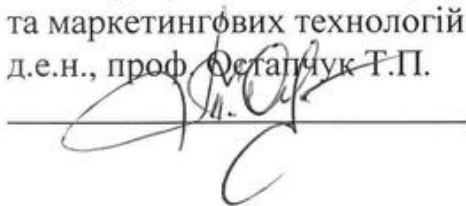


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ
ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Виговський В.Г.



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Царук І.М.



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Абрамович О. В. Управління конкурентоспроможністю послуг підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості розробки та реалізації підходів до управління конкурентоспроможністю послуг підприємства. Досліджено теоретичні основи управління конкурентоспроможністю послуг підприємства. Представлена аналітична оцінка функціонування системи управління конкурентоспроможністю послуг підприємства. Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю послуг підприємства.

Ключові слова: конкуренція, послуги, конкурентоспроможність послуг, управління конкурентоспроможністю послуг, конкурентна стратегія.

Annotation

Abramovich O. V. Management of the competitiveness of enterprise services. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work considers the features of the development and implementation of approaches to managing the competitiveness of enterprise services. The theoretical foundations of managing the competitiveness of enterprise services are studied. An analytical assessment of the functioning of the system for managing the competitiveness of enterprise services is presented. Directions for improving the system for managing the competitiveness of enterprise services are substantiated.

Keywords: competition, services, competitiveness of services, management of competitiveness of services, competitive strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, завдання та особливості управління конкурентоспроможністю послуг підприємства.....	8
1.2. Підходи та стратегії управління конкурентоспроможністю послуг підприємства	17
1.3. Методичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності послуг підприємства	26
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення формування конкурентоспроможності послуг підприємств.....	34
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ ПП «ОКОМЕД»	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	48
2.3. Оцінка сучасного стану формування конкурентоспроможності послуг підприємства	56
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ ПП «ОКОМЕД»	69
3.1. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства	69
3.2. Обґрунтування альтернативних напрямів підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства	76
3.3. Оцінка економічної ефективності від реалізації запропонованих заходів ..	84
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах ринкової економіки управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим фактором успішного виконання ним своїх функцій. Стрімкі технологічні зміни, глобалізація ринку та посилення конкуренції змушують компанії шукати нові підходи для забезпечення сталого розвитку. Це питання особливо важливе для підприємств, що працюють у сфері послуг, де якість, інновації та орієнтація на споживача відіграють ключову роль у створенні конкурентної переваги.

Конкурентоспроможність послуги - це здатність підприємства забезпечувати високу якість своєї продукції і задовольняти потреби споживачів більшою мірою, ніж його конкуренти. Управління цим аспектом передбачає систематичний аналіз ринку, впровадження інноваційних рішень, оптимізацію бізнес-процесів і розвиток персоналу. Сучасні підприємства повинні орієнтуватися не тільки на ефективність, але і на створення цінності для клієнтів, що є основою довгострокового успіху.

Сфера послуг особливо потребує інноваційного підходу, адже якість обслуговування та клієнтоорієнтованість є ключовими факторами у створенні конкурентних переваг. Забезпечення високого рівня послуг дозволяє не лише збільшувати прибутки, але й зміцнювати репутацію підприємства.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю послуг підприємства є важливим напрямом, що сприяє стійкому розвитку бізнесу та його адаптації до мінливих умов ринку.

Грунтовні дослідження у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств проведено такими відомими вченими-економістами як: Г. Азоев, В. Андрійчук, І. Ансофф, А. Бревнов, А. Градов, О. Гудзинський, Л. Ємчук, О. Єрмаков, В. Збарський, В. Ільїн, М. Ільчук, С. Кваша, Ф. Котлер, Ю. Лупенко, П. Макаренко, М. Місюк, Н. Мойсеєва, О. Мороз, Б. Пасхавер, М. Портер, А. Романов, П. Саблук, Н. Симеонова, В. Ткачук, А. Томпсон, О. Ульяновченко, О. Школьник, О. Шубравська, А. Юданов, І. Яців та ін. Разом з тим, глибокі

системні трансформації зовнішніх та внутрішніх умов ведення бізнесу, які зазвичай мають хаотичний і невизначений характер, а також стрімкий розвиток методів економічних досліджень зумовлюють необхідність узагальнення існуючих та розробки нових підходів щодо управління конкурентоспроможністю послуг підприємств.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад розробки системи управління конкурентоспроможністю послуг підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- вивчити сутність, завдання та особливості управління конкурентоспроможністю послуг підприємства;
- дослідити підходи та стратегії управління конкурентоспроможністю послуг підприємства;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності послуг підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення формування конкурентоспроможності послуг підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку сучасного стану формування конкурентоспроможності послуг підприємства;
- представити формування стратегії підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства;
- здійснити обґрунтування альтернативних напрямів підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства;
- оцінити економічну ефективність від запропонованих заходів на підприємстві.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління конкурентоспроможністю послуг підприємства ПП «ОКОМЕД», **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади управління конкурентоспроможністю послуг підприємства ПП «ОКОМЕД».

Методи дослідження. Методологічною і теоретичною основою дослідження є принципи діалектичної логіки, системний підхід, методи порівняльного та ситуаційного аналізу та синтезу, методи фінансового, статистичного аналізу, метод абстрактно-логічної оцінки, експертні оцінки, а також спеціальні наукові методи - графічний, табличний, статистичний та інші.

Інформаційною базою дослідження стали: наукова та навчальна література з проблем теорії і практики управління конкурентоспроможністю послуг підприємств, стратегічного управління підвищенням ефективності, розвитку потенціалу підприємства, а також нормативно-правові акти України та статистичні дані.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні результати наукового дослідження, що характеризують його наукову новизну полягають у наступному:

- вперше подано узагальнене визначення поняття «управління конкурентоспроможністю послуг підприємства», під яким пропонується розуміти систему комплексних заходів і стратегій, спрямованих на забезпечення і підтримку конкурентної переваги підприємства на ринку послуг, яка включає в себе аналіз зовнішнього середовища, виявлення потреб і запитань споживачів, моніторинг діяльності конкурентів, розробку і впровадження нових технологій, оптимізацію внутрішніх процесів з метою підвищення якості, ефективності та інноваційності послуг, що надаються;

- дістала подальший розвиток методика оцінювання рівня конкурентоспроможності послуг підприємства, у якій кожен метод дозволяє оцінити різні аспекти конкурентоспроможності, від якості обслуговування та задоволеності клієнтів до економічної ефективності та частки підприємства на ринку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у дослідженні теоретико-прикладних аспектів розробки ефективної системи управління конкурентоспроможністю послуг підприємства. Розроблено інвестиційний проект впровадження МІС «М.Е.Дос», який є економічно ефективним і вартий інвестицій, оскільки він приносить додаткові доходи, має високу рентабельність і короткий період окупності.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 101 сторінці друкованого тексту. Робота містить 30 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, завдання та особливості управління конкурентоспроможністю послуг підприємства

Розробка систем управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері надання послуг є ключовим елементом успішного функціонування в сучасному динамічному ринковому середовищі. Конкуренція на ринку послуг постійно зростає, і компанії змушені шукати інноваційні підходи для збереження своїх позицій. Ефективне управління конкурентоспроможністю допомагає підвищити якість обслуговування, розширити клієнтську базу і забезпечити стабільний дохід. Успішне впровадження такої системи допоможе не тільки зберегти конкурентну перевагу, а й адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі [20, с.100].

Важливим аспектом є формування стабільної ділової репутації, яка визначає довіру споживачів до компанії. Система управління конкурентоспроможністю також дозволяє компаніям своєчасно реагувати на ризики та виклики та пом'якшувати їх вплив. Особливу увагу слід приділити впровадженню новітніх цифрових технологій, які оптимізують процес обслуговування клієнтів. Це сприяє персоналізації сервісу, що є ключовим фактором підвищення лояльності споживачів. Розвиток такої системи створює передумови для довгострокового зростання і зміцнення позицій підприємства на ринку. Таким чином, управління конкурентоспроможністю стає стратегічним інструментом для досягнення успіху в сфері послуг [8, с.12].

Сфера послуг - це сукупність видів економічної діяльності, пов'язаних з наданням нематеріальних благ і обслуговуванням клієнтів для задоволення їх потреб. У сфері послуг, на відміну від матеріального виробництва, основна увага

приділяється створенню та передачі корисних дій, знань, інформації чи комфорту. Сфера включає різні галузі, такі як транспорт, туризм, освіта, охорона здоров'я, фінансові послуги, інформаційні технології, розваги, комунальні послуги та ресторанний бізнес. Її особливість в тому, що результат діяльності часто споживається одночасно з його наданням і не накопичується в матеріальній формі.

Сектор послуг відіграє важливу роль в економіці, оскільки сприяє підвищенню добробуту населення, стимулює розвиток інших галузей і формує значну частку ВВП у більшості країн. Це також важливий фактор зайнятості, що забезпечує зайнятість у сучасній економіці, яка все більше орієнтується на сферу послуг.

Конкурентоспроможність, як загальне поняття, охоплює безліч аспектів, які визначають здатність компанії успішно конкурувати на ринку, адаптуватися до змін навколишнього середовища і забезпечувати сталий розвиток. Вона включає в себе якість продуктів і послуг, їх доступність за ціною, інновації, обслуговування клієнтів і здатність створювати додаткову цінність для споживачів [37, с.115].

Ключовими елементами конкурентоспроможності є ефективне управління ресурсами, стратегічне планування, впровадження новітніх технологій і здатність диференціювати свою пропозицію. Водночас здатність компаній швидко реагувати на виклики ринку, прогнозувати зміни попиту та враховувати динаміку конкурентного середовища відіграє важливу роль.

Це поняття також пов'язане з формуванням позитивного іміджу і лояльності клієнтів, що стане важливим фактором довгострокового успіху. У глобалізованому світі конкурентоспроможність визначається не тільки внутрішніми факторами, а й здатністю працювати на міжнародному рівні з урахуванням світових стандартів і тенденцій [26].

Однією з ключових стратегій досягнення конкурентоспроможності сфери послуг є орієнтація на потреби клієнтів шляхом індивідуалізації та підвищення якості обслуговування. Сучасні споживачі все більше цінують унікальний

досвід, швидкість обслуговування та індивідуальний підхід до адаптації сервісу до очікувань підприємства. Також важливим фактором є розвиток корпоративної культури, яка ставить в центр уваги клієнтів і забезпечує чудовий персонал. Крім того, приділення особливої уваги екологічним аспектам, соціальній відповідальності та прозорості діяльності сприятиме зміцненню довіри до бренду і значно підвищить його конкурентоспроможність на ринку послуг [26].

Зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» сфери послуг можна представити у вигляді схеми, наведеної на рис. 1.1.

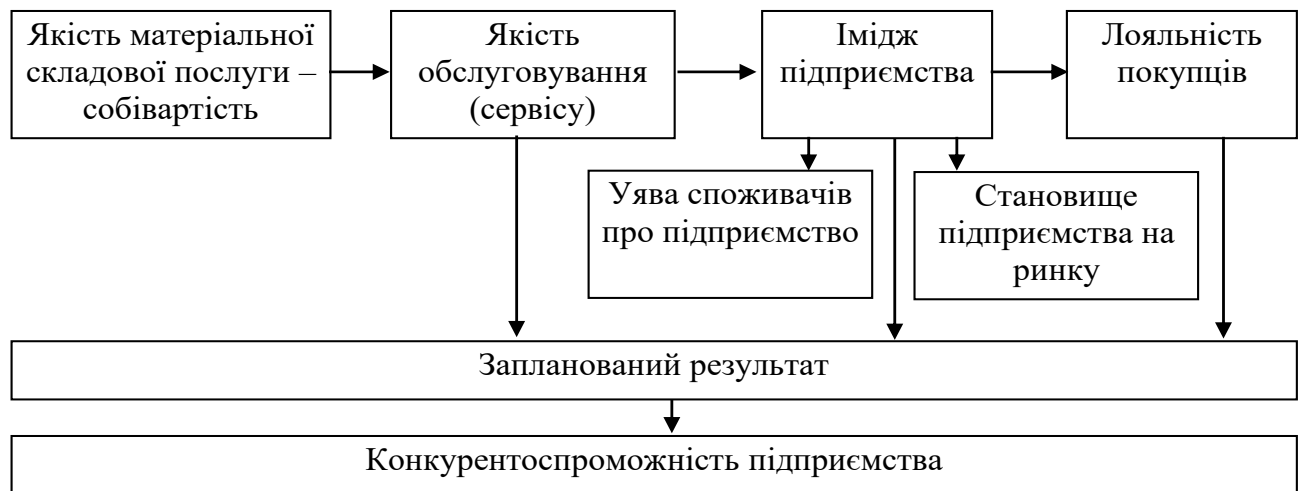


Рис. 1.1. Зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства сфери послуг

Джерело: складено автором за [25; 38]

Отже, конкурентоспроможність підприємства сфери послуг - це здатність послуги задовольняти потреби споживачів більшою мірою, ніж пропозиції конкурентів, за високою якістю, оптимальною ціною, інноваційності та доступності. Це відображає рівень привабливості сервісу для клієнтів і визначає їх успіх на ринку. Цей показник залежить від таких факторів, як відповідність останнім стандартам обслуговування, швидкість і зручність отримання послуг, рівень сервісу. Конкурентоспроможність послуг є результатом взаємодії внутрішніх ресурсів підприємства, ефективності управління та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [46, с.47].

Досягнення конкурентоспроможності послуг вимагає інноваційних підходів, постійного вдосконалення процесів та врахування індивідуальних

потреб споживачів. Це також визначається репутацією компанії, маркетинговою стратегією та здатністю забезпечувати довгострокову цінність для клієнтів.

Поняття «конкурентоспроможність послуг» викликає значний інтерес у вчених, але його трактування залишається неоднозначним. Деякі дослідники підкреслюють відповідність послуг потребам споживачів і їх якість, в той час як інші фокусуються на таких ринкових показниках, як ціна і популярність. Деякі підходи визначають конкурентоспроможність через здатність компанії впроваджувати інновації та забезпечувати унікальність своєї продукції. При цьому важливим фактором вважається взаємодія між послугами та ринковим середовищем, а також динаміка попиту. Така багатоаспектна інтерпретація показує складність самого явища, а також вимагає систематичного аналізу для його повного розуміння [64, с.225].

Окремі наукові дефініції поняття «конкурентоспроможність послуг» підприємства представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «конкурентоспроможність послуг»
підприємства

Автор	Визначення поняття
1	2
Бондаренко Г.С. [7]	Здатність створювати унікальну цінність для споживачів за допомогою якості, ціни та інновацій.
Гавриш О.А. [11]	Спроможність послуги задовольняти специфічні потреби клієнтів, перевершуючи аналогічні пропозиції конкурентів на ринку.
Геращенко І.О. [14]	Визначається рівнем відповідності очікуванням споживачів і здатністю компанії підтримувати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.
Дударь А.П. [20]	Сукупність властивостей послуги, яка забезпечує її привабливість для цільового ринку, враховуючи якість, вартість і доступність.
Кириченко Л.О. [25]	Ступінь здатності послуги бути ефективно реалізованою на ринку в умовах наявності конкурентів.
Лупак Р.Л. [33]	Здатність підприємства адаптувати свої послуги до потреб ринку, зберігаючи або підвищуючи їхню привабливість для споживачів у порівнянні з конкурентами.
Мазаракі А.А. [34]	Властивість послуги відповідати очікуванням клієнтів, бути доступною за ціною та забезпечувати високий рівень обслуговування.
Омельченко Т.І. [42]	Визначається її якістю, репутацією підприємства та здатністю ефективно використовувати ресурси для задоволення клієнтських потреб.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Тарнавська Н.П. [64]	Здатність послуги створювати додану цінність для споживача та приносити економічний ефект підприємству в умовах конкурентного ринку.
Фуцур Р.В. [70]	Рівень її переваг перед аналогами на ринку, що визначається ступенем задоволення споживача, якістю виконання, ціною і сервісним обслуговуванням.

Джерело: складено автором

Представлені визначення відображають різні підходи до аналізу конкурентоспроможності послуг, акцентуючи увагу на якості, інноваціях, економічних показниках, потребах споживачів та стратегіях підприємств.

Вважаємо, що конкурентоспроможність послуг підприємства – це інтегральна характеристика, яка визначає здатність послуги задовольняти потреби споживачів краще, ніж аналоги конкурентів, завдяки унікальному поєднанню якості, ціни, інноваційності, доступності та рівня обслуговування. Вона відображає ефективність використання ресурсів підприємства, його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, формувати довіру споживачів і створювати довгострокову цінність для клієнтів. Цей показник є результатом взаємодії внутрішніх стратегій, зовнішніх ринкових умов та здатності підприємства підтримувати конкурентні переваги.

Системне управління процесом формування конкурентоспроможності послуг підприємства необхідно для досягнення стабільного успіху в висококонкурентному і швидко мінливому ринковому середовищі. Сьогодні споживачі висувають високі вимоги до якості обслуговування, доступності та інновацій, а компанії постійно ставлять перед собою завдання вдосконалення своїх послуг. Ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє компаніям не тільки зберігати лояльність клієнтів, але і швидко адаптуватися до нових тенденцій і технологічних змін. Такий підхід допомагає підвищити ефективність бізнес-процесів, оптимізувати витрати і домогтися стабільної конкурентної переваги. Тому систематичне управління конкурентоспроможністю є важливим фактором забезпечення довгострокової

стабільності та розвитку підприємств сфери послуг на ринку [14; 56].

Управління конкурентоспроможністю послуг підприємства - це система комплексних заходів і стратегій, спрямованих на забезпечення і підтримку конкурентної переваги підприємства на ринку послуг, яка включає в себе аналіз зовнішнього середовища, виявлення потреб і запитань споживачів, моніторинг діяльності конкурентів, розробку і впровадження нових технологій, оптимізацію внутрішніх процесів з метою підвищення якості, ефективності та інноваційності послуг, що надаються [71, с.100].

Управління конкурентоспроможністю включає в себе постійне вдосконалення процесу надання послуг, використання сучасних технологій, розробку і впровадження нових методів надання послуг, а також мотивацію відповідного навчання і персоналу.

Основні відмінності між управлінням конкурентоспроможністю на ринку товарів та послуг представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні відмінності між управлінням конкурентоспроможністю
на ринку товарів та послуг

Критерії	Управління конкурентоспроможністю	
	продукції	послуг
1	2	3
Матеріальна складова	Продукція має фізичну форму, її можна оцінити за параметрами якості та характеристиками.	Послуга є нематеріальною, її якість залежить від процесу надання та взаємодії з клієнтом.
Технологічні інновації	Важливу роль відіграє вдосконалення технології виробництва, автоматизація та стандартизація.	Інновації зосереджені на поліпшенні процесів надання послуг, використанні нових технологій взаємодії з клієнтами.
Керування якістю	Контроль якості в основному базується на фізичних показниках продукту (розмір, вага, склад).	Якість послуг важко оцінити через фізичні параметри, контроль зосереджений на досвіді споживача та обслуговуванні.
Процес виробництва	Продукція виготовляється на етапах виробництва, що можуть бути стандартизовані.	Процес надання послуг інтерактивний і може змінюватися залежно від клієнта та ситуації.
Взаємодія з клієнтом	Мінімальна взаємодія з клієнтом до покупки, після чого – постпродажне обслуговування.	Постійна взаємодія з клієнтом, що визначає якість послуги через кожен етап її надання.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Унікальність	Конкурентоспроможність залежить від диференціації продукту, дизайну та додаткових характеристик.	Конкурентоспроможність базується на індивідуалізації послуги та рівні персоналізації.
Масштабованість	Продукція може бути масштабована через збільшення виробничих потужностей та вдосконалення логістики.	Масштабованість послуг обмежена через необхідність підтримувати якість обслуговування та індивідуальний підхід.
Цінова конкуренція	Цінова конкуренція базується на собівартості виробництва, вартості матеріалів та технологій.	Цінова конкуренція більше залежить від вартості часу, кваліфікації персоналу та якості обслуговування.
Репутація та імідж	Репутація базується на надійності, довговічності та якості самого продукту.	Репутація залежить від рівня обслуговування, професіоналізму співробітників та здатності задовольнити потреби клієнта.
Адаптивність до змін	Зміни в конкурентоспроможності часто залежать від оновлень продукту та вдосконалення виробництва.	Послуги вимагають постійного оновлення та адаптації до змін у вимогах споживачів і ринкових умовах.

Джерело: складено автором за [33; 46]

Метою управління конкурентоспроможністю послуг підприємства є забезпечення високої привабливості та відповідності послуги запитам і очікуванням споживачів, а також ефективна конкуренція на ринку. Це досягається шляхом оптимізації процесу надання послуг, постійного поліпшення якості послуг, впровадження інновацій у пропозиції та адаптації до мінливих ринкових умов. Основними цілями є забезпечення стійкої лояльності клієнтів, підвищення задоволеності, зміцнення позицій компанії на ринку і підвищення прибутковості [26].

Завдання управління конкурентоспроможністю послуг підприємства включають ті, що узагальнено на рис. 1.1.

Отже, управління конкурентоспроможністю послуг підприємства включає в себе аналіз ринкових умов, оцінку потреб клієнтів і постійне вдосконалення якості послуг для забезпечення високого рівня задоволення споживачів. Важливими завданнями є також впровадження інновацій, оптимізація витрат, розвиток персоналу та підтримка позитивного іміджу підприємства.

Завдання управління конкурентоспроможністю послуг підприємства	
→	1. Аналіз ринкових умов. Вивчення тенденцій, попиту та пропозиції на ринку, а також моніторинг діяльності конкурентів для виявлення можливостей для покращення позицій підприємства.
→	2. Оцінка потреб споживачів. Визначення та розуміння потреб і вимог цільових клієнтів, що дозволяє створювати послуги, які відповідають їхнім очікуванням і сприяють підвищенню задоволення.
→	3. Покращення якості послуг. Впровадження системи управління якістю, яка дозволяє забезпечити стабільно високий рівень послуг, зокрема через удосконалення обслуговування клієнтів, персоналізацію та індивідуальний підхід.
→	4. Інновації та розвиток нових послуг. Розробка та впровадження інноваційних рішень, що дозволяють підприємству пропонувати нові, більш ефективні або унікальні послуги, які створюють конкурентні переваги.
→	5. Оптимізація витрат. Вдосконалення процесів надання послуг з метою зниження витрат, покращення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності через ефективне використання ресурсів.
→	6. Управління репутацією та брендом. Формування та підтримка позитивного іміджу підприємства на ринку, що сприяє підвищенню довіри клієнтів та зміцненню лояльності.
→	7. Адаптація до змін на ринку. Швидка реакція на зміни в умовах ринку, включаючи технологічні інновації, зміну вимог клієнтів або законодавчих норм, що дозволяє підприємству зберігати свою конкурентоспроможність.

Рис. 1.2. Завдання управління конкурентоспроможністю послуг підприємства

Джерело: складено автором за [21; 28]

При побудові системи управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати специфічні характеристики сфери послуг, такі як орієнтація на обслуговування клієнтів, якість обслуговування та клієнтський досвід. Ключові параметри, які впливають на формування системи управління конкурентоспроможністю послуг підприємства представлено у табл. 1.3.

Визначені параметри формують основні аспекти формування конкурентоспроможності послуг підприємства, забезпечуючи їх високу якість, інноваційність та ефективність обслуговування клієнтів. Врахування представлених ключових параметрів дозволяє зробити процес управління конкурентоспроможністю послуг найбільш ефективним та адекватним мінливим зовнішнім умовам ринку [19, с.102].

Таблиця 1.3

Ключові параметри, які впливають на формування системи управління
конкурентоспроможністю послуг підприємства

Параметр	Опис
Орієнтація на клієнта	Створення послуг, орієнтованих на задоволення конкретних потреб і очікувань клієнтів, що дозволяє підвищити їхню лояльність і задоволеність.
Якість обслуговування	Забезпечення високих стандартів сервісу, швидкості, точності та доброзичливості у взаємодії з клієнтами.
Клієнтський досвід	Створення позитивного досвіду на всіх етапах взаємодії клієнта з підприємством, від першого контакту до отримання послуги.
Інноваційність послуг	Впровадження нових технологій, методів або концепцій у наданні послуг для підвищення їхньої привабливості та конкурентоспроможності.
Персоналізація послуг	Адаптація послуг до індивідуальних потреб кожного клієнта, забезпечення персоналізованого підходу для підвищення задоволення та лояльності.
Постійне вдосконалення	Постійний процес аналізу та покращення внутрішніх процесів, стандартів обслуговування і послуг для підтримки високої конкурентоспроможності.
Управління репутацією	Створення і підтримка позитивного іміджу підприємства на ринку, що сприяє залученню нових клієнтів та зміцненню довіри існуючих.
Зворотний зв'язок з клієнтами	Організація ефективних каналів зворотного зв'язку для отримання відгуків і покращення наданих послуг відповідно до побажань клієнтів.
Підготовка та навчання персоналу	Створення умов для постійного навчання та розвитку співробітників, що дозволяє підвищити професіоналізм та ефективність обслуговування.
Забезпечення доступності послуг	Оперативне надання послуг, забезпечення їх доступності та зручності для клієнтів, у тому числі через новітні канали комунікації.

Джерело: складено автором за [7; 18]

Таким чином, можна зробити висновок, що управління конкурентоспроможністю послуг компанії є складним і багатогранним процесом, що включає орієнтацію на клієнта, забезпечення високої якості та інновацій у наданні послуг. Основною метою є вдосконалення внутрішніх процесів, Персоналізація послуг і постійне оновлення пропозицій для задоволення мінливих потреб споживачів. Ефективне управління репутацією, відгуки клієнтів і професіоналізм персоналу є ключовими факторами успіху. Враховуючи ці аспекти, компанії можуть зберегти конкурентну перевагу та забезпечити сталий розвиток сфери послуг.

1.2. Підходи та стратегії управління конкурентоспроможністю послуг підприємства

У сучасних ринкових умовах компанії, що надають послуги, стикаються з високою конкуренцією і постійно мінливими потребами споживачів. Тому впровадження ефективної системи управління конкурентоспроможністю важливо для забезпечення стабільного розвитку і збереження лідерських позицій на ринку. Конкурентоспроможність послуги визначається не тільки якістю її надання, а й здатністю підприємства адаптуватися до мінливих умов бізнес-середовища. Важливим аспектом є орієнтація на клієнта, постійне вдосконалення сервісу та впровадження інновацій у процес надання послуг. Успішне управління конкурентоспроможністю допомагає підвищити рівень задоволеності клієнтів і створити умови для залучення нових клієнтів. Крім того, ефективні системи можуть допомогти компаніям швидко реагувати на зміни попиту та технологій, зберігаючи при цьому високий рівень лояльності існуючих споживачів [23, с.188].

Оскільки послуга має нематеріальний характер, особливу увагу слід приділяти якості взаємодії з клієнтами та їх досвіду. Це має на увазі не тільки високий рівень професіоналізму співробітників, але і розвиток комунікаційних технологій, що оптимізують процес обслуговування. Також важливо проаналізувати конкурентне середовище та адаптувати свою стратегію до змін, що дозволить вам зберегти конкурентну перевагу. Тому впровадження ефективної системи управління конкурентоспроможністю послуг є необхідною умовою для досягнення сталого успіху та розвитку підприємства в умовах сучасного ринку.

Рівні формування конкурентоспроможності послуги на ринку - це етапи та рівні, на яких розвиваються і реалізуються стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства. Ці рівні охоплюють різні аспекти ринкової діяльності та взаємодії з клієнтами, що дозволяє підприємству ефективно конкурувати та забезпечувати високу якість послуг [7, с.10].

Основні рівні формування конкурентоспроможності послуг включають ті, що наведено на рис. 1.3.

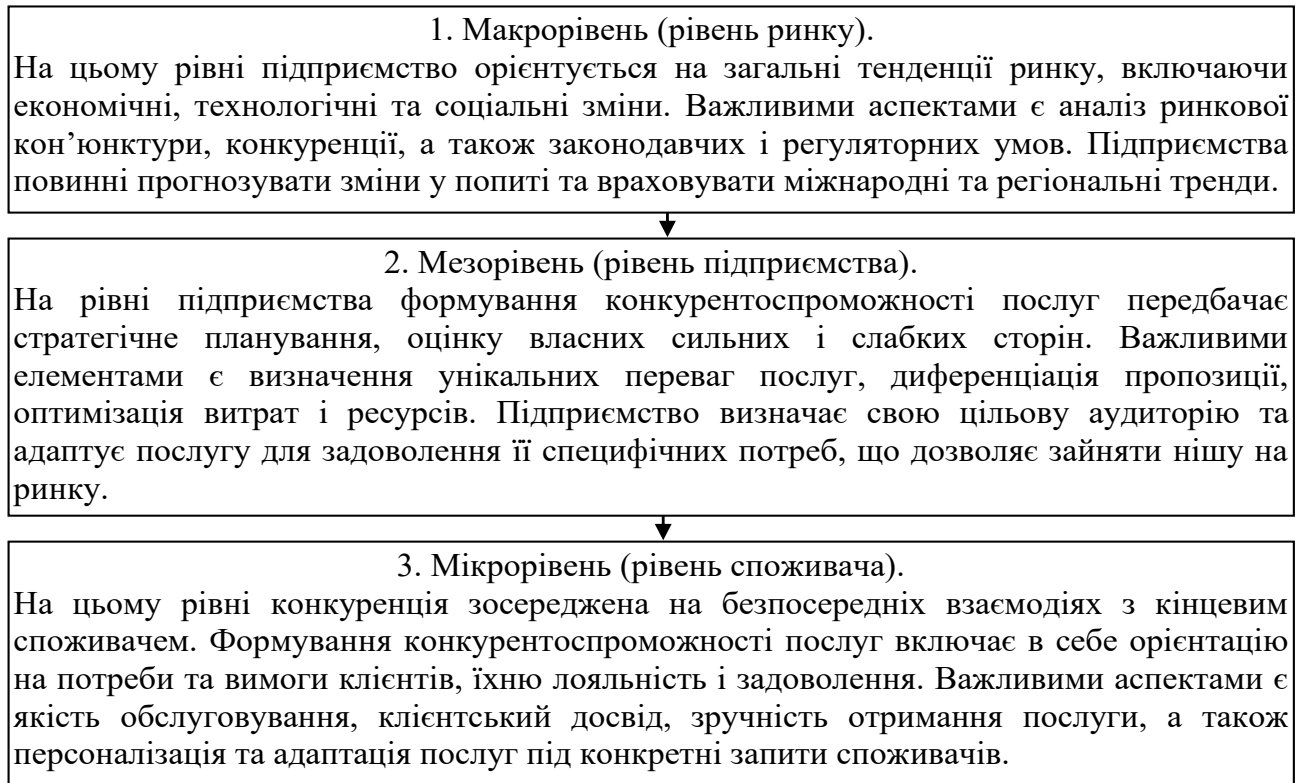


Рис. 1.3. Рівні формування конкурентоспроможності послуг

Джерело: складено автором за [7; 18]

Таким чином, конкурентоспроможність послуги формується через взаємодію стратегічних і операційних рівнів, адаптуючи підприємство до потреб ринку, вдосконалюючи внутрішні процеси та забезпечуючи найкращий досвід для споживачів.

Процес управління конкурентоспроможністю послуг підприємства - це сукупність стратегічних, тактичних і операційних дій, спрямованих на досягнення та підтримання високого рівня конкурентоспроможності послуг на ринку. Цей процес включає в себе аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також розробку і реалізацію заходів, що дозволяють забезпечити ефективне задоволення потреб клієнтів і досягти конкурентних переваг [36, с.154].

Основні етапи функціонування процесу управління конкурентоспроможністю послуг підприємства представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні етапи функціонування процесу управління
конкурентоспроможністю послуг підприємства

Етап	Опис
1. Аналіз зовнішнього середовища	Вивчення ринкових тенденцій, конкурентів, економічної ситуації, потреб споживачів та законодавчих змін. Визначення факторів, що можуть впливати на конкурентоспроможність.
2. Аналіз внутрішніх ресурсів	Оцінка поточного стану підприємства: сильні і слабкі сторони, наявні можливості для вдосконалення процесів, персонал, технології та інфраструктура.
3. Визначення конкурентних переваг	Ідентифікація ключових факторів успіху, які забезпечують підприємству конкурентні переваги на ринку (наприклад, якість обслуговування, інновації, персоналізація послуг).
4. Розробка стратегії	Формулювання стратегії управління конкурентоспроможністю, яка включає вдосконалення послуг, технологій, підвищення рівня обслуговування та оптимізацію внутрішніх процесів.
5. Впровадження стратегії	Реалізація розроблених планів та стратегій: впровадження нових послуг, покращення взаємодії з клієнтами, навчання персоналу та оптимізація бізнес-процесів.
6. Моніторинг і контроль	Систематичне спостереження за результатами впроваджених змін, оцінка ефективності стратегії, збір зворотного зв'язку від клієнтів і коригування планів за потреби.
7. Коригування та удосконалення	На основі отриманих даних та зворотного зв'язку від клієнтів та працівників коригується стратегія і операційні процеси для подальшого поліпшення конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором за [23; 39]

Наведені етапи дозволяють підприємствам ефективно управляти конкурентоспроможністю своїх послуг, адаптуючись до змін на ринку та зберігаючи високий рівень задоволення клієнтів. Управління конкурентоспроможністю послуг є комплексним процесом, що включає стратегічне планування, оперативне виконання і постійну адаптацію до умов ринку для забезпечення стабільного успіху підприємства.

Проблематика забезпечення високого рівня конкурентоспроможності послуг підприємства має кілька аспектів [14; 67]:

1. Технічні аспекти. Включає впровадження сучасних технологій в процес надання послуг, автоматизацію та оптимізацію бізнес-процесів. Технологічні інновації дозволяють знизити витрати, підвищити якість послуг, прискорити їх надання і зробити послуги більш доступними для клієнтів.

2. Організаційні аспекти. Охоплює структуру підприємства, розподіл обов'язків, процеси управління та міжвідомчі взаємодії. Ефективна організація роботи всередині компанії дозволяє знизити внутрішні витрати і підвищити продуктивність, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність сервісу.

3. Економічні аспекти. Стосується фінансових ресурсів, ефективного використання коштів та забезпечення прибутковості підприємства. Щоб залишатися конкурентоспроможними, необхідно зменшити виробничі та експлуатаційні витрати, одночасно підвищуючи якість та доступність послуг.

4. Соціальні аспекти. Включає підтримку взаємодії з клієнтами, задоволеність клієнтів та корпоративну соціальну відповідальність. Важливо створювати сприятливі умови для споживачів і персоналу, які сприяють лояльності і позитивному сприйняттю сервісу.

5. Юридичні аспекти. Охоплює дотримання нормативних вимог і стандартів, ліцензування послуг, а також вирішення юридичних питань, що виникають у зв'язку з наданням послуг. Дотримання правових норм забезпечує стабільну роботу компанії і захист від юридичних ризиків.

6. Комерційні аспекти. Йдеться про комерційну стратегію компанії, маркетингові дослідження, ціноутворення, просування послуг на ринку та взаємодію з партнерами. Чітка Комерційна стратегія дозволяє компанії правильно позиціонувати свої послуги на ринку, підвищуючи її конкурентоспроможність і залучаючи більше клієнтів.

Вважаємо, що для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності послуг необхідно комплексно вирішувати проблеми кожного з цих аспектів, що дозволяє компаніям успішно конкурувати на ринку.

Формування конкурентоспроможності послуг підприємств - складний процес, який залежить від взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні фактори, такі як економічні умови, зміни в законодавстві, технічний прогрес і тенденції ринку, створюють умови для адаптації компаній до мінливого середовища. Внутрішні фактори, такі як організаційна структура, ефективність управління, якість персоналу та рівень інновацій, визначають здатність компаній

використовувати ці можливості для покращення своїх послуг. Система цих факторів сприяє формуванню конкурентоспроможності послуг, які вимагають постійного моніторингу та адаптації до мінливих умов [28, с.45].

Систематизація зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на процес управління конкурентоспроможністю послуг підприємства представлена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Систематизація зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на процес управління конкурентоспроможністю послуг підприємства

Тип факторів	Фактори	Характеристика впливу
Зовнішні фактори	Економічні умови	Зміни в рівні доходів населення, інфляція, валютний курс, економічна стабільність впливають на попит на послуги.
	Ринкова конкуренція	Активність конкурентів, їхні стратегії, ціноутворення, якість і унікальність їхніх послуг.
	Технологічний прогрес	Виникнення нових технологій, які можна використовувати для вдосконалення послуг або процесів обслуговування.
	Законодавче середовище	Зміни в нормативних актах, регуляторних вимогах, правилах ліцензування чи сертифікації послуг.
	Соціокультурні фактори	Зміни в поведінці споживачів, їхніх уподобаннях, цінностях та очікуваннях щодо якості обслуговування.
	Політична стабільність	Вплив стабільності політичного середовища на підприємницький клімат та довіру інвесторів.
	Глобалізація	Конкуренція з міжнародними компаніями, доступність нових ринків та іноземних інновацій.
Внутрішні фактори	Рівень кваліфікації персоналу	Професійність працівників, їхня мотивація, здатність ефективно взаємодіяти з клієнтами.
	Організаційна структура	Ефективність розподілу обов'язків, рівень координації між підрозділами.
	Інноваційність послуг	Здатність впроваджувати нові продукти або вдосконалювати існуючі послуги для задоволення потреб клієнтів.
	Фінансові ресурси	Наявність достатнього бюджету для інвестицій у розвиток, маркетинг і технології.
	Якість менеджменту	Здатність керівників ухвалювати ефективні рішення та реалізовувати стратегії конкурентоспроможності.
	Технологічна база	Наявність сучасного обладнання, програмного забезпечення або інших інструментів для надання послуг.
	Корпоративна культура	Система цінностей, внутрішня атмосфера та відношення працівників до своєї роботи і клієнтів.

Джерело: складено автором за [28; 46]

Управління конкурентоспроможністю послуг засноване на використанні широкого спектру підходів, що враховують динамічні зміни ринкового середовища. Сучасні підходи поєднують в собі стратегічне планування, адаптованість до потреб клієнтів, інноваційний розвиток і ефективне використання ресурсів. При цьому приділяється увага як внутрішнім, так і зовнішнім факторам, таким як оптимізація бізнес-процесів, особливо аналіз конкурентів і тенденцій ринку. Поєднання традиційних і сучасних підходів дозволяє компаніям швидко реагувати на виклики і надавати високоякісні послуги. Такий багатогранний підхід сприяє формуванню стійкої конкурентної переваги та задоволенню потреб споживачів [64, с.225].

Основні наукові підходи до управління конкурентоспроможністю послуг підприємства узагальнено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні наукові підходи до управління конкурентоспроможністю послуг підприємства

Підхід	Ключові характеристики	Основна мета
1	2	3
Системний підхід	Розглядає підприємство як цілісну систему, де конкурентоспроможність послуг залежить від взаємодії всіх елементів.	Забезпечення гармонійної роботи всіх складових підприємства для підвищення якості послуг.
Маркетинговий підхід	Орієнтація на потреби клієнтів, аналіз конкурентів, ринкових тенденцій, впровадження інструментів маркетингової стратегії.	Задоволення потреб споживачів та формування їхньої лояльності до послуг підприємства.
Інноваційний підхід	Фокус на впровадженні нових технологій, процесів та послуг, що дозволяють підприємству виділитися серед конкурентів.	Досягнення конкурентних переваг за рахунок інновацій та унікальності послуг.
Ресурсний підхід	Оцінка та ефективне використання матеріальних, фінансових, людських і технологічних ресурсів підприємства.	Забезпечення стійкого розвитку підприємства через оптимізацію використання ресурсів.
Процесний підхід	Управління конкурентоспроможністю як безперервним процесом, що включає моніторинг, аналіз, планування та вдосконалення.	Підвищення ефективності управлінських рішень і вдосконалення якості послуг.
Комплексний підхід	Поєднання різних підходів для врахування всіх аспектів конкурентоспроможності: від якості послуг до роботи з клієнтами.	Створення збалансованої системи управління для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Клієнто-орієнтований підхід	Зосередженість на задоволенні потреб клієнтів, персоналізація послуг, формування позитивного клієнтського досвіду.	Підвищення задоволеності клієнтів і формування їхньої лояльності.
Стратегічний підхід	Розробка довгострокових стратегій, що враховують зміни в ринковому середовищі та прогнозування тенденцій розвитку.	Забезпечення стійкої конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку.
Соціальний підхід	Урахування соціальних аспектів, таких як відповідальність перед клієнтами, працівниками та суспільством.	Формування позитивного іміджу підприємства через соціальну відповідальність.

Джерело: складено автором за [64; 72]

Визначено, що науковий підхід до управління конкурентоспроможністю корпоративних послуг відображає різноманіття цього процесу і необхідність всебічного аналізу. Системний підхід підкреслює цілісність і взаємодію всіх компонентів підприємства, в той час як маркетинг і клієнтоорієнтованість орієнтовані на потреби і очікування клієнтів. Інноваційний та ресурсорієнтований підхід спрямований на ефективне використання ресурсів та впровадження нових технологій для створення власних сервісів. Процесний і стратегічний підхід забезпечують постійне вдосконалення і адаптацію до змін ринкового середовища, а соціальний підхід враховує корпоративну відповідальність перед суспільством. Поєднання цих підходів дозволяє компанії створювати конкурентні переваги, підтримувати стабільність на ринку і задовольняти потреби споживачів [80, с.145].

Стратегія управління конкурентоспроможністю послуг підприємства - це довгостроковий план дій, спрямований на адаптацію до змін ринкового середовища, задоволення потреб клієнтів і забезпечення стійкої конкурентної переваги за рахунок ефективного використання наших ресурсів. Вона передбачає аналіз ринку, вибір цільової аудиторії, виявлення ключових конкурентних факторів та впровадження інновацій для підвищення якості та унікальності послуг. Ця стратегія поєднує в собі різні підходи до управління, спрямовані на досягнення економічної ефективності та підвищення задоволеності клієнтів.

Особливості формування стратегії конкурентного розвитку послуги на ринку наступні [4; 71]:

- орієнтація на клієнта – враховує потреби, очікування та уподобання цільової аудиторії для підвищення їхньої лояльності;
- диференціація послуги – акцентує увагу на унікальних характеристиках послуги, які відрізняють її від конкурентів;
- інноваційний підхід – передбачає впровадження нових технологій або методів для підвищення якості та ефективності послуги;
- фокус на якість обслуговування – передбачає підвищення стандартів обслуговування для створення позитивного клієнтського досвіду;
- гнучкість у прийнятті рішень – дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкового середовища і дій конкурентів.

Усю різноманітність напрямів стратегічного управління конкурентоспроможністю послуг підприємства представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Система стратегій забезпечення конкурентоспроможності послуг підприємства

Джерело: складено автором за [36; 65; 76]

Стратегії забезпечення конкурентоспроможності послуг пов'язані з багатофакторним підходом до формування і зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Стратегії формування конкурентних переваг – це комплекс управлінських рішень і дій, спрямованих на створення унікальних характеристик продукту, послуги або діяльності підприємства, які дозволяють йому виділятися серед конкурентів і задовольняти потреби споживачів краще за інших.

Стратегії конкурентної поведінки – це сукупність тактичних і стратегічних дій підприємства, спрямованих на ефективну взаємодію з конкурентами на ринку для досягнення стійких конкурентних переваг. Вони визначають, як підприємство реагує на дії конкурентів, адаптується до змін ринкового середовища та використовує свої сильні сторони для завоювання або утримання позицій на ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що тільки комплексний підхід до розробки механізмів і стратегій забезпечення конкурентоспроможності послуг є необхідною умовою успішного функціонування підприємства в сучасних умовах ринкової конкуренції. Від аналізу ринкової кон'юнктури до впровадження інновацій можна враховувати всі аспекти діяльності компанії, орієнтуючись на досягнення довгострокової конкурентної переваги. Беручи до уваги як зовнішні, так і внутрішні фактори, можна побудувати збалансовану систему управління, яка ефективно реагує на зміни ринкового середовища. Комплексний підхід забезпечує інтеграцію маркетингових, фінансових, технічних і організаційних рішень, спрямованих на підвищення якості послуг, що надаються. Крім того, він допомагає максимально підвищити задоволеність клієнтів, що є основою для формування лояльності і зміцнення ваших позицій на ринку. Важливим фактором є постійний моніторинг і оцінка результатів, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це також передбачає впровадження інновацій, які допоможуть залишатися конкурентоспроможними навіть у швидко мінливих ситуаціях.

1.3. Методичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності послуг підприємства

Оцінку конкурентоспроможності послуг підприємства слід вважати важливим інструментом, що дозволяє визначити переваги і недоліки пропонуваніх послуг, а також їх положення на ринку в порівнянні з конкурентами. Сучасне ринкове середовище характеризується високою динамікою, швидкими технологічними змінами і постійним підвищенням очікувань клієнтів, і компаніям необхідно ефективно управляти своїми конкурентними перевагами. Саме оцінка конкурентоспроможності дозволяє компаніям адаптуватися до цих змін і формувати стратегії, орієнтовані на задоволення потреб клієнтів [33, с.249].

Процес оцінки є основою для прийняття стратегічних управлінських рішень, таких як підвищення якості обслуговування, оптимізація цінової політики та впровадження інновацій. Це також допомагає компаніям визначити ключові фактори успіху у своїй галузі та визначити, які аспекти бізнесу їм потрібно покращити. Крім того, така оцінка допомагає підвищити ефективність використання корпоративних ресурсів, направляючи їх на ключові напрямки розвитку.

Умови глобалізації та цифровізації пред'явили додаткові вимоги до конкурентоспроможності послуг, оскільки у клієнтів з'явилася можливість отримати доступ до більш широкого спектру пропозицій і порівняти їх за різними параметрами. У цій ситуації компаніям необхідно регулярно оцінювати свої послуги, щоб підтримувати лояльність клієнтів і зберігати свої позиції на ринку. Ця оцінка також є основою для моніторингу ринкових тенденцій, дозволяючи компаніям своєчасно реагувати на нові виклики та можливості [26].

Роль оцінки в процесі розробки інновацій особливо важлива, оскільки вона дозволяє дізнатися, наскільки інновації відповідають потребам клієнтів і створюють додану вартість. Ефективний аналіз конкурентоспроможності допомагає зміцнити позиції компанії на ринку, дозволяючи їй уникати помилок

і адаптуватися до змін конкурентного середовища.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності послуг компанії є не тільки аналітичним інструментом, а й засобом підвищення її конкурентних переваг. Це дає компанії можливість ефективно планувати, приймати обґрунтовані управлінські рішення і домагатися стабільного розвитку. У сучасних ринкових умовах для підтримки і зміцнення конкурентоспроможності компаній сфери послуг необхідна систематична оцінка.

Оцінка конкурентоспроможності послуг підприємства визначає відповідність вимогам ринку, запитам споживачів і визначає пропозиції аналогічних конкурентів для забезпечення стійкої конкурентної переваги. Цей процес охоплює вивчення якості, ціни, доступності, інновацій в обслуговуванні, рівня задоволеності клієнтів та ефективності маркетингових заходів. Результати оцінки служать основою для прийняття стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на поліпшення позицій компанії на ринку, оптимізацію її діяльності та розвиток конкурентної переваги [23, с.188].

Метою оцінювання конкурентоспроможності послуг підприємства є виявлення рівня відповідності послуг ринковим вимогам, ідентифікація сильних та слабких сторін порівняно з конкурентами, а також визначення шляхів покращення конкурентних переваг для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Це дозволяє [3; 16]:

- підвищити якість послуг відповідно до очікувань споживачів;
- оптимізувати ресурси підприємства шляхом спрямування їх на ключові аспекти конкурентоспроможності;
- приймати обґрунтовані стратегічні рішення для утримання та зміцнення ринкових позицій;
- визначити напрями інноваційного розвитку для створення унікальної пропозиції;
- моніторити ринкові тенденції і адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Завдання оцінювання конкурентоспроможності послуг підприємства

включають [3; 16]:

- виявлення сильних і слабких сторін послуг шляхом аналізу їх відповідності потребам цільових споживачів і порівняння з конкурентними пропозиціями;
- аналіз якості послуг для визначення ступеня задоволеності клієнтів і виявлення напрямів для покращення;
- оцінка цінової політики підприємства для забезпечення конкурентного співвідношення ціни та цінності послуг;
- дослідження споживчої лояльності з метою розуміння потреб і уподобань клієнтів;
- ідентифікація ринкових тенденцій та адаптація до змін зовнішнього середовища;
- оцінка маркетингових і комунікаційних стратегій для покращення просування послуг;
- визначення інноваційного потенціалу послуг для створення унікальних конкурентних переваг;
- моніторинг діяльності конкурентів для оперативного реагування на їхні дії та зміцнення ринкової позиції;
- розробка рекомендацій для стратегічного та оперативного управління конкурентоспроможністю;
- оцінка ефективності використання ресурсів підприємства у забезпеченні конкурентних переваг.

Оцінка конкурентоспроможності послуг підприємства є важливим етапом у визначенні його позиції на ринку і потенціалу подальшого розвитку. Вона дозволяє виявити основні конкурентні переваги, які послужать основою для побудови успішної стратегії. Цей процес охоплює аналіз внутрішніх ресурсів компанії, ефективність бізнес-процесів та рівень задоволеності клієнтів. У той же час при такій оцінці враховуються зовнішні фактори, такі як поведінка конкурентів, тенденцій ринку і зміни в потребах споживачів. Результати такого аналізу сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих

на підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій компанії на ринку [8, с.15].

Процес оцінки конкурентоспроможності послуг підприємства можна розділити на декілька окремих етапів, що відображено на рис. 1.5.

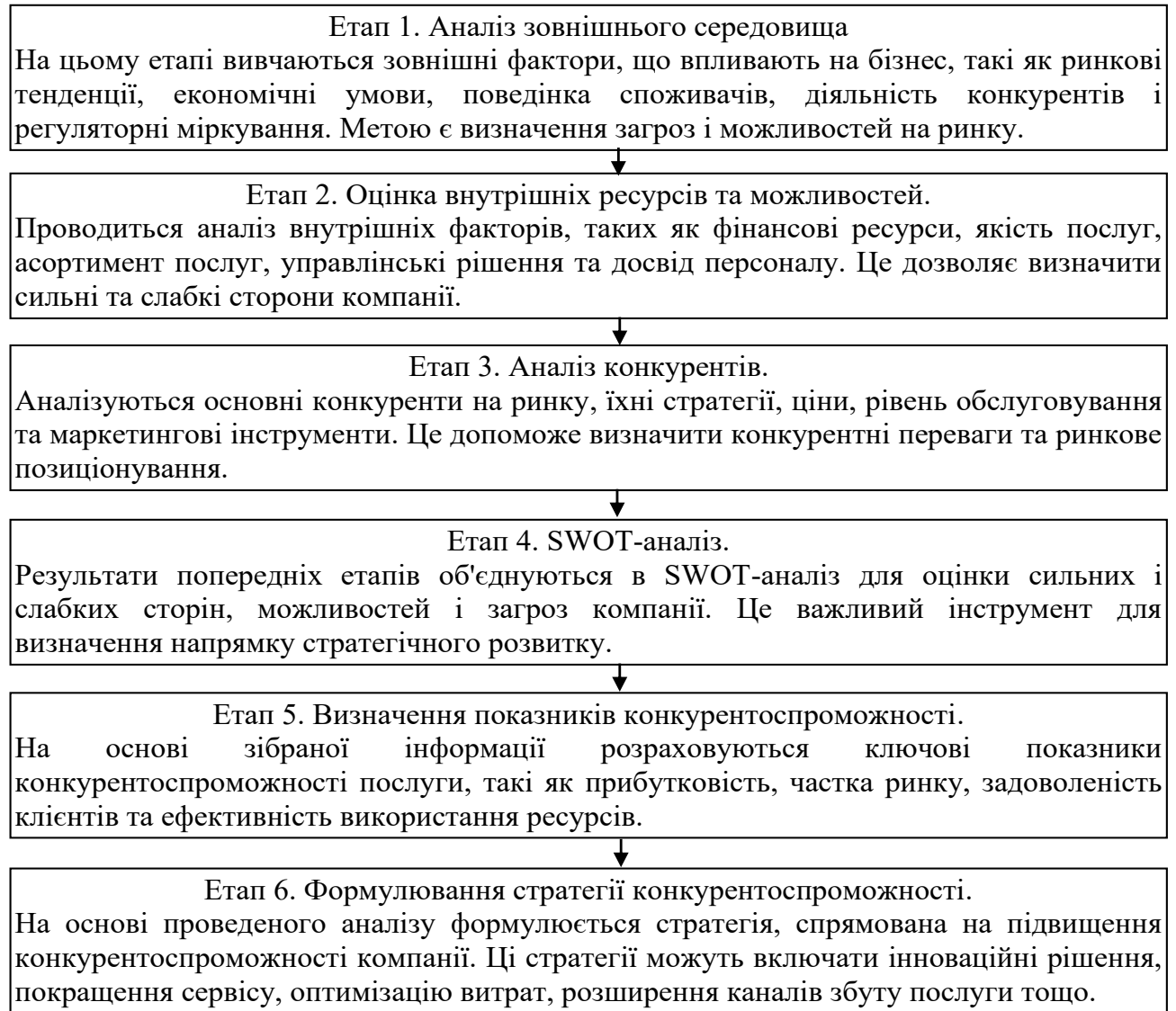


Рис. 1.5. Етапи процесу оцінки конкурентоспроможності послуг підприємства

Джерело: складено автором за [8; 48]

На кожному етапі окремі аспекти діяльності компанії можуть бути проаналізовані більш глибоко, щоб сформулювати ефективні стратегії для отримання конкурентних переваг послуги на ринку.

Методи оцінювання конкурентоспроможності послуг підприємства - це набір інструментів, методик та підходів, що використовуються для аналізу та

визначення рівня конкурентоспроможності послуги, її відповідності вимогам ринку та порівняння з пропозиціями конкурентів [18, с.34].

Ці методи дозволяють компаніям оцінити ключові характеристики своїх послуг, такі як якість, ціна, унікальність, доступність та задоволеність клієнтів, а також визначити сфери, які можна покращити. Їх застосування забезпечує компаніям надійну основу для прийняття стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на зміцнення їх позицій на ринку і створення стійкої конкурентної переваги.

Методи оцінки конкурентоспроможності послуг підприємства слугують основою для обґрунтування різних стратегічних і поточних управлінських рішень, зокрема [21; 37]:

- проведення всебічного аналізу ринку та визначення перспективних напрямків розвитку підприємства;
- розроблення заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності;
- оцінки потенціалу реалізації окремих послуг або товарів і планування їх структури.

Однак варто зазначити, що універсальної методики для оцінки конкурентоспроможності не існує, оскільки це поняття трактується неоднозначно й залежить від рівня аналізу та специфіки галузі. У зв'язку з цим науковці класифікують методи оцінювання, виділяючи їхні основні групи.

Окремі наукові підходи українських дослідників до вибору методів оцінки конкурентоспроможності послуг підприємства представлені у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Окремі наукові підходи українських дослідників до вибору методів оцінки конкурентоспроможності послуг підприємства

Автор	Методи оцінювання	Основна ідея підходу
1	2	3
Герасимчук З.В.	Порівняльний аналіз, бенчмаркінг	Оцінювання проводиться шляхом порівняння параметрів послуг із кращими ринковими зразками.
Данилюк М.О.	Факторний аналіз, SWOT-аналіз	Виділення ключових факторів конкурентоспроможності та їхнього впливу на ринкову позицію послуг.

Продовження таблиці 1.7

1	2	3
Азоєв Г.Л.	Інтегральний метод, бальний підхід	Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності через зважування основних характеристик послуг.
Пилипчук О.В.	Метод матричного аналізу	Використання матриці конкурентних переваг для оцінки сильних і слабких сторін порівняно з конкурентами.
Мельник Т.І.	Експертний метод, анкетування клієнтів	Отримання оцінок конкурентоспроможності від фахівців і споживачів для визначення реального сприйняття послуг.
Ковальчук Г.О.	Методи ринкової частки, аналіз витрат	Оцінка конкурентоспроможності через частку ринку та собівартість надання послуг.
Чубукова О.О.	Методика критичних факторів успіху	Визначення ключових параметрів, які забезпечують успіх послуг на ринку.
Скоробогатова Н.В.	Методи багатокритеріального аналізу	Розгляд послуг за низкою критеріїв, таких як якість, ціна, сервіс, інноваційність.
Ільченко С.В.	Методика GAP-аналізу	Аналіз відхилень між очікуваннями споживачів і фактичними показниками послуг.
Шевчук П.В.	Метод життєвого циклу послуги	Вивчення конкурентоспроможності залежно від стадії життєвого циклу послуги (виведення, зростання, зрілість).

Джерело: складено автором за [21; 28]

Представлена таблиця демонструє різноманітність підходів до оцінювання конкурентоспроможності послуг, їх багатогранність та орієнтацію на різні аспекти діяльності підприємств.

Систематизація підходів до оцінки конкурентоспроможності послуг підприємств є надзвичайно важливою, особливо враховуючи специфіку галузей, де якість послуг, інноваційність та оперативна адаптація до змін ринку стають визначальними факторами успіху. Відсутність універсального методу оцінки створює труднощі для прийняття стратегічних рішень і потребує застосування інтегрованого підходу, який поєднує фінансовий аналіз, маркетингові дослідження, оцінювання рівня обслуговування та задоволеності клієнтів [46].

На основі аналізу наукових досліджень з цього питання доцільно здійснити класифікацію методів, що дозволяють діагностувати та оцінювати конкурентоспроможність послуг підприємств.

Узагальнені результати такої систематизації наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Методи оцінки конкурентоспроможності послуг підприємства

Метод 1	Суть 2	Переваги використання 3
Порівняльний аналіз	Оцінка конкурентоспроможності послуг через порівняння з аналогічними пропозиціями конкурентів.	Легкість у застосуванні, можливість виявити конкурентні переваги та слабкі сторони.
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз на ринку.	Допомагає розуміти внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність.
Метод бенчмаркінгу	Порівняння характеристик послуг з кращими світовими практиками або конкурентами.	Виявляє найкращі практики, сприяє вдосконаленню внутрішніх процесів та послуг.
Факторний аналіз	Визначення впливу окремих факторів на конкурентоспроможність послуг через математичні моделі.	Забезпечує глибоке розуміння впливу різних факторів на результат.
Методи ринкової частки	Оцінка конкурентоспроможності через аналіз частки ринку, яку займають послуги підприємства.	Дозволяє оцінити позиції підприємства на ринку та сприяє виявленню потенціалу для розширення ринку.
Аналіз витрат	Оцінка конкурентоспроможності через аналіз витрат на надання послуг і порівняння їх з конкурентами.	Допомагає виявити ефективність витрат і конкурентні переваги за рахунок зниження собівартості послуг.
Методи оцінки якості обслуговування	Оцінка якості обслуговування через опитування клієнтів та анкетування.	Дозволяє безпосередньо врахувати відгуки клієнтів і вдосконалювати сервіс.
Метод життєвого циклу послуги	Оцінка конкурентоспроможності в залежності від стадії життєвого циклу послуги (виведення, зростання, зрілість).	Оцінка на різних етапах розвитку допомагає прогнозувати потреби та стратегії розвитку.
Аналіз задоволеності клієнтів	Оцінка конкурентоспроможності через рівень задоволеності споживачів якістю послуг.	Прямий спосіб вимірювання сприйняття послуг споживачами, що дозволяє приймати конкретні заходи для покращення.
Метод GAP-аналізу	Визначення розриву між очікуваннями споживачів і фактичними показниками послуг.	Виявляє слабкі місця в обслуговуванні та допомагає коригувати стратегії надання послуг.
Метод критичних факторів успіху	Оцінка ключових параметрів, які забезпечують успіх послуг на ринку.	Допомагає фокусувати зусилля на критично важливих аспектах для покращення конкурентоспроможності.
Методи багатокритеріального аналізу	Оцінка послуг за кількома критеріями (якість, ціна, інноваційність тощо) одночасно.	Дозволяє приймати рішення з урахуванням багатьох аспектів і критеріїв.

Продовження таблиці 1.8

1	2	3
Метод матричного аналізу	Використання матриці для порівняння конкурентних переваг та визначення кращих практик.	Простота та наочність, дає змогу візуально оцінити позиції різних послуг на ринку.
Метод анкетування клієнтів	Оцінка конкурентоспроможності через безпосереднє опитування клієнтів про рівень послуг.	Дозволяє отримати цінні відгуки і конкретні дані для вдосконалення послуг.
Індикативний метод	Оцінка через набір індикаторів (ціна, доступність, якість тощо), які характеризують ринкові позиції.	Широка застосовність і здатність врахувати різні аспекти, що впливають на конкурентоспроможність послуг.

Джерело: складено автором за [46; 61; 68]

Отже, у табл. 1.8 представлені різні методи оцінки конкурентоспроможності послуг підприємства, кожен з яких має свої переваги і області застосування. Методи оцінки варіюються від контрольних показників і бенчмарків до складних математичних моделей, таких як факторний і багатокритеріальний аналіз. Кожен метод дозволяє оцінити різні аспекти вашої конкурентоспроможності, від якості обслуговування та задоволеності клієнтів до економічної ефективності та частки ринку. Щоб ефективно керувати своєю конкурентоспроможністю, вам потрібно використовувати комплексний підхід, який поєднує в собі кілька методів. Це дає всебічне уявлення про становище компанії. Використовуючи ці методи, компанії можуть точно визначити свої сильні та слабкі сторони, а також розробити ефективні стратегії підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, методологічний аспект оцінки конкурентоспроможності послуг компанії є ключовим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку компанії. Для комплексної оцінки конкурентоспроможності послуг можуть використовуватися різні методи, такі як аналіз ринку, бенчмаркінг, факторний аналіз і багатокритеріальні методи. Використання таких методів дозволяє не тільки оцінити поточну ситуацію на ринку, але і виявити потенційні можливості для вдосконалення та інновацій. Однак відсутність єдиного універсального підходу до оцінки вимагає поєднання різних методів для отримання найбільш точних результатів.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення формування конкурентоспроможності послуг підприємств

Нормативно-правове забезпечення є важливою складовою для формування конкурентоспроможності послуг підприємств України, оскільки воно визначає правову основу для їх діяльності та регулює взаємодію на ринку. В умовах сучасної економіки, коли глобалізація та євроінтеграція суттєво впливають на розвиток національних підприємств, створення ефективної правової системи є необхідним для забезпечення стабільності та розвитку конкурентних переваг. Законодавча база визначає рамки для організації бізнесу, стандарти якості послуг, а також умови для захисту прав споживачів та забезпечення прозорості ринку.

Оскільки конкурентоспроможність послуг підприємства безпосередньо пов'язана з його здатністю адаптуватися до змінюваних умов, правові норми повинні враховувати інноваційні процеси та швидкість змін у ринковому середовищі. Регулювання також охоплює аспекти забезпечення справедливої конкуренції, захисту інтелектуальної власності та сприяння впровадженню новітніх технологій, що безпосередньо впливають на підвищення якості послуг. Важливу роль відіграють державні органи, що здійснюють контроль за дотриманням норм законодавства та сприяють розвитку підприємств через стимулювання інвестицій та розвиток інфраструктури. Крім того, гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами дозволяє українським підприємствам бути конкурентоспроможними на світовому ринку.

Формування конкурентоспроможності послуг потребує чітких і зрозумілих правових механізмів, що забезпечують підприємствам юридичну безпеку та можливість ефективно взаємодіяти з іншими учасниками ринку. Тому створення сприятливого нормативно-правового середовища є основою для сталого розвитку підприємств у сучасних умовах [68, с.225].

Нормативно-правове регулювання формування конкурентоспроможності послуг українських підприємств включає в себе кілька важливих напрямків, які

забезпечують ефективну діяльність на ринку і є основними напрямками розвитку підприємств [4; 45; 58]:

1. Регулювання якості послуг. Визначення стандартів і нормативів якості послуг, які повинні відповідати вимогам споживачів і міжнародним стандартам. Це дає підприємствам можливість покращувати якість і підвищувати свою конкурентоспроможність за рахунок задоволення потреб клієнтів.

2. Захист прав споживачів. Захист інтересів споживачів послуг, зокрема, за допомогою нормативних правових актів, що регулюють прозорість надання послуг, захист від недобросовісної конкуренції та забезпечення безпеки споживачів.

3. Регулювання конкуренції. Створення та підтримка умов для добросовісної конкуренції між компаніями, що надають послуги, шляхом заборони антимонопольної та антиконкурентної практики. Це включає заходи щодо запобігання монополізації ринку та створення рівних умов для всіх учасників ринку.

4. Податкове та фінансове регулювання. Стимулювання інвестицій в інновації та підвищення якості послуг, створення сприятливих умов для розвитку підприємств за допомогою податкової системи, а також розробка механізмів фінансування, що підтримують конкурентоспроможність.

5. Інтелектуальна власність. Дозволяє компаніям захищати свої інноваційні розробки, бренди, технології та інші інтелектуальні ресурси, які можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності послуг.

6. Ліцензування та сертифікація. Ви можете встановити процедури ліцензування та сертифікації для різних видів послуг, забезпечити відповідність державним стандартам та підвищити довіру споживачів.

7. Інноваційне регулювання. Розробка нових технологій та інноваційних рішень у сфері послуг за допомогою нормативних актів, що стимулюють використання сучасних технологій, автоматизацію процесів і цифровізацію.

8. Міжнародні нормативні акти. Адаптація національних законів до міжнародних стандартів і угод, які дозволяють компаніям виходити на

міжнародні ринки і конкурувати в умовах глобалізації.

9. Регулювання виробничих відносин. Визначення правових норм, що регулюють виробничі відносини у сфері послуг, зокрема захист рівних умов праці, винагороди та прав працівників, які безпосередньо впливають на якість послуг.

10. Екологічні вимоги. Правила екологічної безпеки та сталого розвитку компаній, що надають послуги, включаючи вимоги щодо зменшення впливу на навколишнє середовище та використання екологічно чистих технологій.

Нормативно-правове забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг в Україні узагальнено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Нормативно-правове забезпечення розвитку конкурентоспроможності
підприємств в Україні

Нормативно-правовий акт	Основні положення щодо регулювання конкурентоспроможності підприємств
1	2
Конституція України [27]	Створює правову основу для діяльності підприємств, визначаючи рівність перед законом, свободу підприємницької діяльності, захист прав власності, гарантує право на захист від недобросовісної конкуренції та підтримку економічної конкуренції.
Господарський Кодекс України [15]	Регулює основи господарської діяльності, встановлює принципи конкуренції, забезпечення рівних умов для суб'єктів господарювання, підтримку державної економічної політики щодо розвитку підприємств та їх конкурентоспроможності.
Цивільний Кодекс України [75]	Закріплює правові основи підприємницької діяльності, захист прав споживачів, укладання договорів та врегулювання зобов'язань, що впливає на конкурентоспроможність через забезпечення стабільних умов для підприємницької діяльності.
Закон України «Про захист прав споживачів» [52]	Забезпечує захист прав споживачів, регулюючи якість товарів і послуг, що надаються підприємствами, встановлює відповідальність за порушення прав споживачів, що стимулює підприємства покращувати якість продукції та підвищувати свою конкурентність.
Закон України «Про захист економічної конкуренції» [51]	Встановлює правила поведінки на ринку, спрямовані на запобігання монополізації та обмеженню конкуренції, захист економічної конкуренції, що сприяє рівним умовам для підприємств і підвищує їх конкурентоспроможність на ринку.
Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [50]	Забороляє недобросовісні дії суб'єктів господарювання, такі як неправомірна реклама, обман споживачів, поширення недостовірної інформації, встановлює санкції за порушення, що підтримує чесну конкуренцію між підприємствами.

Продовження таблиці 1.9

1	2
Закон України «Про Антимонопольний комітет України» [48]	Регулює діяльність Антимонопольного комітету, що здійснює контроль за дотриманням законодавства у сфері конкуренції, попередженням монополізації ринків та боротьбою з недобросовісною конкуренцією, що підтримує конкурентоспроможність підприємств.
Закон України «Про ціни і ціноутворення» [54]	Встановлює принципи регулювання цін та тарифів, забезпечуючи прозорість та справедливість у ціноутворенні, що сприяє захисту підприємств від зловживань та створює конкурентне середовище на ринку.
Закон України «Про природні монополії» [53]	Регулює діяльність суб'єктів природних монополій, визначає правові засади їхнього контролю з боку держави, що запобігає зловживанням на ринку та підтримує конкурентоспроможність інших учасників ринку, що не є монополістами.
Закон України «Про господарські товариства» [49]	Регулює створення, діяльність та реорганізацію господарських товариств, визначає правила управління та відповідальності, що впливає на внутрішню ефективність управління і, відповідно, конкурентоспроможність підприємств на ринку.

Джерело: складено автором

Розвиток нормативно-правового регулювання конкурентоспроможності послуг підприємств в Україні є ключовим аспектом економічної стратегії, спрямованої на створення рівних умов для всіх учасників ринку. Основні напрямки законодавчого впливу включають захист економічної конкуренції, запобігання монополії та боротьбу з недобросовісною конкуренцією. Законодавчі норми охоплюють різноманітні сфери підприємницької діяльності, зокрема регулювання договірних відносин, захист прав споживачів та ліцензування бізнесу. Антимонопольне законодавство відіграє важливу роль у забезпеченні якості продукції та послуг, а також стимулює чесну конкуренцію на ринку. Окрему увагу приділено підтримці малих і середніх підприємств, щоб вони могли ефективно конкурувати з великими гравцями. Законодавчі ініціативи також орієнтовані на інтеграцію національної економіки у світовий ринок через адаптацію українських стандартів до міжнародних вимог, що підвищує конкурентоспроможність підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Інформаційна підтримка конкурентоспроможності послуг підприємств полягає у наданні даних та аналітичної інформації, необхідних для прийняття

обґрунтованих рішень щодо покращення якості послуг, позиціонування на ринку та оптимізації бізнес-процесів. Це включає збір, обробку та аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації, такої як дані про конкурентів, потреби споживачів, тенденції ринку та економічні умови. Ключовим елементом інформаційної підтримки є впровадження інформаційних технологій для підтримки систем управління даними, маркетингових досліджень, моніторингу задоволеності клієнтів та оперативного управління. Ці дані дозволяють компаніям адаптувати свої стратегії до змін ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів [64, с.225].

До елементів системи інформаційного забезпечення формування конкурентоспроможності послуг підприємств відносяться наступні [33; 47]:

1. Збір та обробка даних - це процес систематизації внутрішньої та зовнішньої інформації, необхідної для оцінки стану потреб ринку, конкурентів, споживачів та моніторингу якості послуг.

2. Маркетингові дослідження - включають в себе вивчення переваг споживачів, аналіз тенденцій ринку, оцінку попиту на послуги і забезпечують конкурентну перевагу в будь-якій ніші або сегменті.

3. Аналіз конкурентів - постійний моніторинг діяльності конкурентів, вивчення їх сильних і слабких сторін для визначення можливих напрямків поліпшення їх послуг.

4. Системи управління даними (ERP, CRM) - програмні засоби для ефективного управління корпоративними ресурсами, обліку запитів клієнтів, обробки інформації про продажі, комунікації з клієнтами та партнерами.

5. Інформаційно-аналітичні системи (BI-системи) - програмне забезпечення для обробки великих обсягів даних, що надає можливість отримувати аналітичні звіти для прийняття стратегічних і оперативних рішень.

6. Моніторинг та оцінка якості обслуговування - дозволяє координувати стратегії та процеси для підвищення конкурентоспроможності, оцінювати рівень обслуговування, контролювати якість обслуговування, контролювати якість обслуговування, контролювати якість обслуговування, контролювати якість обслуговування.

обслуговування, стежити за якістю обслуговування, стежити за якістю обслуговування, стежити за якістю.

7. Інформаційні технології та автоматизація - використання найсучасніших технологій для автоматизації процесів підвищує ефективність обслуговування, знижує витрати і забезпечує стабільний рівень якості обслуговування.

8. Інтернет-платформи і соціальні мережі - активне використання онлайн-ресурсів для збору інформації про потреби, уподобання клієнтів і просування послуг компанії, що дозволяє залучити нових клієнтів і поліпшити взаємодію з існуючими клієнтами.

9. Система зворотного зв'язку - збирає відгуки споживачів і реагує на їхні запити, пропозиції та скарги, що допоможе швидко і своєчасно коригувати якість обслуговування.

Таким чином, можна зробити висновок, що використання сучасних систем інформаційного забезпечення є ключовим фактором для розвитку конкурентоспроможності підприємств у нинішніх умовах швидких змін на ринку. Сучасні інформаційні технології дозволяють створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів, що сприяє їхній лояльності та підвищує рівень задоволення. Вони також забезпечують ефективне управління взаємодією з постачальниками та партнерами, що покращує бізнес-процеси та зменшує ризики. Без належного інформаційного забезпечення підприємства ризикують втратити конкурентні переваги через неефективність у прийнятті рішень та затримки в реагуванні на ринкові зміни. Таким чином, інтеграція сучасних систем в управлінські процеси підприємства є необхідною для стабільного розвитку та збереження лідерських позицій. Вони дозволяють підприємствам не лише підтримувати високу конкурентоспроможність, але й здобувати нові можливості для зростання. Впровадження таких систем є інвестицією в майбутнє підприємства, що дозволяє йому залишатися гнучким і адаптивним до будь-яких змін на ринку.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю послуг підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що конкурентоспроможність підприємства сфери послуг - це здатність послуги задовольняти потреби споживачів більшою мірою, ніж пропозиції конкурентів, за високою якістю, оптимальною ціною, інноваційності та доступності. Це відображає рівень привабливості сервісу для клієнтів і визначає їх успіх на ринку. Цей показник залежить від таких факторів, як відповідність останнім стандартам обслуговування, швидкість і зручність отримання послуг, рівень сервісу. Конкурентоспроможність послуг є результатом взаємодії внутрішніх ресурсів підприємства, ефективності управління та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

2. Встановлено, що системне управління процесом формування конкурентоспроможності послуг підприємства необхідно для досягнення стабільного успіху в висококонкурентному і швидко мінливому ринковому середовищі. Сьогодні споживачі висувають високі вимоги до якості обслуговування, доступності та інновацій, а компанії постійно ставлять перед собою завдання вдосконалення своїх послуг. Ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє компаніям не тільки зберігати лояльність клієнтів, але і швидко адаптуватися до нових тенденцій і технологічних змін. Такий підхід допомагає підвищити ефективність бізнес-процесів, оптимізувати витрати і домогтися стабільної конкурентної переваги.

3. Узагальнено, що процес управління конкурентоспроможністю послуг підприємства - це сукупність стратегічних, тактичних і операційних дій, спрямованих на досягнення та підтримання високого рівня конкурентоспроможності послуг на ринку. Цей процес включає в себе аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також розробку і реалізацію заходів, що дозволяють забезпечити

ефективне задоволення потреб клієнтів і досягти конкурентних переваг.

4. Обґрунтовано, що комплексний підхід до розробки механізмів і стратегій забезпечення конкурентоспроможності послуг є необхідною умовою успішного функціонування підприємства в сучасних умовах ринкової конкуренції. Від аналізу ринкової кон'юнктури до впровадження інновацій можна враховувати всі аспекти діяльності компанії, орієнтуючись на досягнення довгострокової конкурентної переваги. Беручи до уваги як зовнішні, так і внутрішні фактори, можна побудувати збалансовану систему управління, яка ефективно реагує на зміни ринкового середовища.

5. Визначено, що методологічний аспект оцінки конкурентоспроможності послуг компанії є ключовим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку компанії. Для комплексної оцінки конкурентоспроможності послуг можуть використовуватися різні методи, такі як аналіз ринку, бенчмаркінг, факторний аналіз і багатокритеріальні методи. Використання таких методів дозволяє не тільки оцінити поточну ситуацію на ринку, але і виявити потенційні можливості для вдосконалення та інновацій. Однак відсутність єдиного універсального підходу до оцінки вимагає поєднання різних методів для отримання найбільш точних результатів.

6. Доведено, що нормативно-правове забезпечення є важливою складовою для формування конкурентоспроможності послуг підприємств України, оскільки воно визначає правову основу для їх діяльності та регулює взаємодію на ринку. Водночас, використання сучасних систем інформаційного забезпечення є ключовим фактором для розвитку конкурентоспроможності підприємств у нинішніх умовах швидких змін на ринку. Сучасні інформаційні технології дозволяють створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів, що сприяє їхній лояльності та підвищує рівень задоволення. Вони також забезпечують ефективне управління взаємодією з постачальниками та партнерами, що покращує бізнес-процеси та зменшує ризики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ ПП «ОКОМЕД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження актуальних питань розвитку системи управління конкурентоспроможністю послуг обрано медичний заклад ПП «ОКОМЕД» у м. Житомир [44].

Загальна організаційно-правова характеристика господарської діяльності ПП «ОКОМЕД» у м. Житомир представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-правова характеристика господарської діяльності ПП «ОКОМЕД»

Параметр	Характеристика
Повна назва	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ОКОМЕД»
Скорочена назва	ПП «ОКОМЕД»
Статус підприємства	Зареєстровано
Статус з ЄДР	Зареєстровано
Дата реєстрації	14.10.2013 р.
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Форма власності	Приватна
Керівник підприємства	Парфенюк Т. М.
Види діяльності	Основний: 86.22 Спеціалізована медична практика Інші: 47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет 47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах
Адреса	вулиця Святослава Ріхтера, 22, Житомир, Житомирська область, 10002, Україна

Джерело: складено автором за [45]

Офтальмологічний заклад ПП «ОКОМЕД» спеціалізується на комплексному обстеженні та якісному лікуванні зору у дітей. Успішному вирішенню проблем дитячого зору в кабінеті сприяють спеціальні комп'ютерні програми, за допомогою яких проводяться заняття для очей під чуйним контролем медперсоналу. У кабінеті проводиться сучасні апарати, які забезпечують безпеку обстеження і дозволяють з найбільшою точністю перевірити зір [44].

Метою діяльності офтальмологічного закладу ПП «ОКОМЕД» є надання високоякісної медичної допомоги в галузі офтальмології, спрямованої на збереження та покращення зору пацієнтів шляхом використання сучасних технологій, методик діагностики, лікування та профілактики захворювань органів зору.

Місія ПП «ОКОМЕД» полягає у забезпеченні доступної, професійної та інноваційної офтальмологічної допомоги, що відповідає міжнародним стандартам якості. Заклад прагне бути надійним партнером для пацієнтів у збереженні зору та покращенні якості життя завдяки індивідуальному підходу, чуйності до потреб кожного пацієнта та використанню передових технологій.

Стратегічні принципи діяльності наступні [45]:

1. Пацієнтоорієнтованість. Фокус на індивідуальних потребах пацієнтів, забезпечення комфорту, безпеки та довіри.
2. Інноваційність. Впровадження передових технологій, сучасного обладнання та новітніх методів лікування.
3. Професійність. Постійний розвиток і підвищення кваліфікації медичного персоналу для надання найкращих послуг.
4. Якість та ефективність. Дотримання високих стандартів у всіх аспектах медичної допомоги.
5. Доступність. Створення умов для отримання якісної офтальмологічної допомоги різним категоріям населення.
6. Партнерство. Розвиток співпраці з іншими медичними установами, постачальниками та освітніми закладами для покращення якості послуг.

7. Етичність. Дотримання медичної етики, конфіденційності та поваги до пацієнтів.

Ці аспекти є фундаментом діяльності закладу та забезпечують його стабільний розвиток і довіру пацієнтів.

Предметом діяльності офтальмологічного закладу ПП «ОКОМЕД», відповідно до його статуту, є [44]:

- надання медичних послуг: проведення діагностики, профілактики та лікування захворювань органів зору; надання консультаційних послуг лікарями-офтальмологами для дорослих та дітей;

- профілактична діяльність: організація та проведення заходів із профілактики захворювань органів зору; проведення регулярних обстежень для виявлення офтальмологічних патологій на ранніх стадіях;

- реалізація супутніх товарів: продаж окулярів, контактних лінз, офтальмологічних препаратів та іншої продукції, необхідної для лікування та корекції зору;

- освітня діяльність: підвищення кваліфікації медичного персоналу через навчальні семінари, тренінги та співпрацю з освітніми установами; проведення інформаційно-просвітницьких заходів серед населення щодо збереження зору;

- науково-дослідницька діяльність: участь у розробці та впровадженні новітніх методів діагностики та лікування офтальмологічних захворювань; співпраця з науково-дослідними інститутами у сфері офтальмології;

- інноваційний розвиток: впровадження новітніх медичних технологій та сучасного обладнання в практику; розробка та реалізація програм телемедицини для дистанційного консультування пацієнтів;

- співпраця з іншими організаціями: укладання договорів із державними та приватними медичними установами для надання спільних послуг; реалізація партнерських програм із постачальниками медичного обладнання та ліків.

Цей комплекс напрямів дозволяє ПП «ОКОМЕД» забезпечувати широкий спектр високоякісних офтальмологічних послуг, підтримувати конкурентоспроможність на ринку медичних послуг та сприяти підвищенню

рівня здоров'я населення.

ПП «ОКОМЕД» має в своєму розпорядженні сучасне діагностичне обладнання. Перелік спеціальних офтальмологічних апаратів наступний [44]:

1) діагностичний комплекс (проектор знаків і щілинна лампа, авторефрактометр Huvitz HRK7000);

2) прилад, який відновлює гостроту зору «АМБЛІОКОР» (курс лікування становить 10-25 сеансів по 30 хвилин, проводиться може з 3-х річного віку):

- лікування короткозорості, астигматизму, далекозорості, усіх форм амбліопії, ністагму, косоокості;

- реабілітація при глаукомі, дистрофії зорового нерва, сітківки, після оперативного втручання;

3) апарати «Струмочок» - ефективний засіб профілактики і лікування початкової далекозорості, миопического астигматизму і астенопії;

4) бівізіотренер БВТ-3: виправлення дитячих проблем з очима:

- розвиток бінокулярного зору;
- амбліопія;
- аномальна кореспонденція сітківки;
- косоокість;
- функціональна скотома, диплопія;

5) виправлення проблем з очима у дорослих:

- комп'ютерний зоровий синдром;
- розвиток фузійних резервів (не пов'язаних з косоокістю);
- двоїння при очних судинних захворюваннях;

6) офтальмологічний апарат вакуумного масажу області очей при порушенні акомодатії, амбліопії, кератитах, відшаруванні сітківки, глаукомі з відкритим кутом;

7) апарат «АСО» (квантова офтальмотерапія) - біоритмічні, безконтактний вплив квантів світла на орган зору. Клінічні спостереження і випробування показали, що даний метод підвищує імунітет і служить універсальним методом лікування очей, нервової системи і внутрішніх органів;

8) ігрові комп'ютерні програми «Квітка», «ЕУЕ», «Павучки-хрестики», «Контур», «Клинок» для профілактики та лікування косоокості, амбліопії і порушень бінокулярного зору.

Робоче місце лікаря офтальмолога обладнане сучасним діагностичним комплексом, що включає авторефрактометр Huvitz HRK7000, щілинну лампу, вимірювача очного тиску та проектор знаків. Ці комп'ютерні установки дозволяють перевірити зір з максимальною точністю: визначити суб'єктивну рефракцію, кривизну рогівки, гостроту зору. Усі діагностичні функції об'єднані в одну систему, що робить прийом офтальмолога повністю комфортним для пацієнта і забезпечує високу якість та безпеку обстеження [45].

Організаційна структура управління офтальмологічного закладу ПП «ОКОМЕД» - це система взаємозв'язків між підрозділами, працівниками та керівними органами підприємства, що забезпечує ефективне планування, організацію, координацію, контроль і мотивацію діяльності закладу в сфері надання офтальмологічних послуг.

Організаційна структура управління ПП «ОКОМЕД» представлена на рис. 2.1.

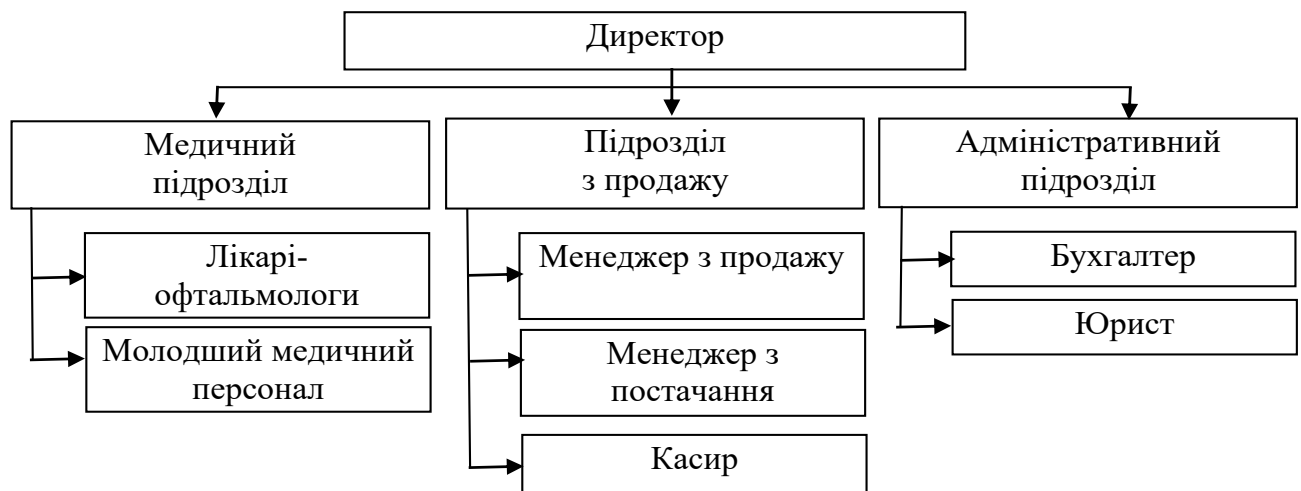


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПП «ОКОМЕД»

Джерело: складено автором

Отже, організаційна структура управління ПП «ОКОМЕД» включає такі основні елементи [44]:

1. Директор. Відповідає за загальне управління, прийняття стратегічних рішень, забезпечення виконання статутних завдань та фінансово-господарської діяльності.

2. Медичний підрозділ:

- лікарі-офтальмологи. Проводять діагностику, лікування, хірургічні втручання та консультування пацієнтів;

- молодший медичний персонал. Надають підтримку в діагностичних і лікувальних процедурах.

3. Підрозділ з продажу:

- менеджер з продажу. Забезпечує консультації клієнтам та продаж супутніх товарів (окулярів, лінз, медичних препаратів);

- менеджер з постачання. Здійснює постачання матеріально-технічних ресурсів та товарів на підприємство;

- касир. Проводить операції з готівкою в касі.

3. Адміністративний підрозділ:

- бухгалтер. Відповідає за бухгалтерський облік, фінансову звітність, планування бюджету та контроль витрат;

- юрист. Надає правову підтримку закладу, забезпечує дотримання нормативно-правових вимог у діяльності підприємства.

Організаційна структура ПП «ОКОМЕД» створює умови для оперативного прийняття рішень, координації роботи всіх підрозділів і забезпечення високого рівня офтальмологічних послуг.

Таким чином, офтальмологічний заклад ПП «ОКОМЕД» є сучасним медичним підприємством, яке забезпечує комплексне надання офтальмологічних послуг, орієнтуючись на якість, інновації та задоволення потреб пацієнтів. Ефективна організаційна структура управління сприяє чіткому розподілу обов'язків, координації підрозділів та оптимізації внутрішніх процесів. Використання новітнього обладнання та інформаційних систем дозволяє закладу впроваджувати передові медичні технології та підвищувати конкурентоспроможність.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим елементом ефективного управління бізнесом у сучасних умовах ринку. Вона забезпечує комплексну оцінку діяльності підприємства, виявляючи його сильні та слабкі сторони, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Ефективна діагностика допомагає визначити фінансову стійкість підприємства, його платоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем конкуренції, ризиків та невизначеності, тому важливо мати чітке уявлення про поточний фінансовий стан підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності.

Процес діагностики дозволяє своєчасно виявляти загрози банкрутства та попереджати кризові ситуації. Важливою складовою діагностичних заходів є аналіз рентабельності, ліквідності, оборотності активів та інших ключових фінансових показників. Це надає можливість підприємствам ефективно планувати свою діяльність, розробляти стратегії розвитку та формувати бюджет. У сучасних умовах розвитку економіки діагностика також включає оцінку впливу зовнішніх факторів, таких як економічні коливання, зміни у законодавстві та ринковій кон'юктурі.

Важливість діагностики полягає у її здатності сприяти підвищенню прозорості фінансової діяльності підприємства, що є критично важливим для залучення інвестицій. Для управлінців це є інструментом прийняття обґрунтованих рішень, для кредиторів – способом оцінки кредитоспроможності, а для власників – гарантією збереження капіталу. Регулярне проведення діагностики забезпечує підприємству можливість ефективно реагувати на зміни ринкових умов, залишаючись стійким до зовнішніх впливів. Таким чином, діагностика фінансово-економічного стану є необхідною умовою для стабільного функціонування, розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основні економічні показники діяльності підприємства ПП «ОКОМЕД» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ПП «ОКОМЕД»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	4641,4	6060,4	6929,0	2287,6	49,3
Валовий прибуток, тис. грн.	4148,9	5253,0	3982,0	-166,9	-4,0
Чистий прибуток, тис. грн.	1043,6	1782,1	885,8	-157,8	-15,1
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1761,8	3551,0	5345,4	3583,7	у 2,03 р.б.
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	62,5	62,5	452,3	389,8	у 6,23 р.б.
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1699,3	3488,5	4893,1	3193,9	188,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	12	10	11	-1	-8,33
Фондовіддача, грн.	74,26	96,97	15,32	-58,94	-79,37
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	5,21	6,25	41,12	35,91	у 6,89 р.б.
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	386,78	606,04	629,91	243,13	62,86
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,73	1,74	1,42	-1,32	-48,16

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи основні економічні показники діяльності ПП «ОКОМЕД» за 2021–2023 роки, можна виділити як позитивні, так і негативні тенденції. Чистий дохід підприємства зріс на 49,3%, що свідчить про успішність роботи на ринку та збільшення обсягів реалізації послуг. Водночас, валовий прибуток за цей період зменшився на 4%, що вказує на зростання собівартості або зниження маржі. Чистий прибуток також зазнав значного скорочення на 15,1%, що може свідчити про зростання витрат чи зниження ефективності управління.

Позитивною зміною є зростання середньорічної вартості активів у 2,03 рази, що свідчить про активний розвиток і модернізацію підприємства. Особливо вражає збільшення середньорічної вартості необоротних активів у 6,23 рази, що може бути пов'язано з інвестиціями у сучасне обладнання чи інфраструктуру. Однак, негативним моментом є суттєве зниження фондовіддачі на 79,37%, що вказує на зниження ефективності використання основних засобів.

Фондоозброєність працівників зростає у 6,89 разів, що свідчить про поліпшення технічного забезпечення праці. Також продуктивність праці зростає на 62,86%, що демонструє позитивний вплив інвестицій на ефективність роботи персоналу. Однак, коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 48,16%, що може свідчити про зниження швидкості обертання коштів і певні проблеми з управлінням оборотним капіталом. Зменшення чисельності працівників на 8,33% також потребує аналізу, оскільки воно може бути як результатом оптимізації, так і наслідком втрати кваліфікованих кадрів.

Таким чином, ПП «ОКОМЕД» демонструє певні успіхи у зростанні доходів і продуктивності праці, проте потребує вдосконалення управління витратами, використання активів і оптимізації операційної діяльності.

Діагностика майнового стану підприємства є ключовим етапом аналізу його фінансово-економічної діяльності, що дозволяє визначити ефективність використання ресурсів та потенціал для подальшого розвитку. Вона забезпечує розуміння структури активів, їх ліквідності, рентабельності та рівня ризику, пов'язаного з фінансовою стійкістю. Майновий стан підприємства безпосередньо впливає на його здатність залучати інвестиції, кредитуватися та виконувати зобов'язання перед партнерами.

У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін ринкового середовища діагностика майнового стану дозволяє вчасно виявити слабкі сторони підприємства та знайти шляхи їх подолання. Ефективне управління активами сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат і збільшенню прибутковості. Зокрема, аналіз майна дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються основні засоби, запаси, оборотний капітал та інші ресурси.

Проведення діагностики є важливим для визначення можливостей модернізації, розширення виробництва або освоєння нових ринків. Окрім цього, вона є основою для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень, спрямованих на покращення фінансових результатів. У рамках діагностики оцінюється не лише поточний стан активів, а й динаміка їх змін у часі, що

дозволяє передбачити майбутні ризики. Таким чином, систематичний аналіз майнового стану є запорукою стабільного розвитку підприємства та його успішного функціонування в довгостроковій перспективі.

Характеристика майна підприємства ПП «ОКОМЕД» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ПП «ОКОМЕД»
та джерел його формування за балансом

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	62,5	2,42	62,5	1,38	842,1	13,65	779,6	у 12,47 р.б.	11,23
в т.ч. основні засоби	62,5	2,42	62,5	1,38	801,6	12,99	739,1	у 11,82 р.б.	10,57
2. Оборотні активи	2517,3	97,58	4459,7	98,62	5326,5	86,35	2809,2	111,60	-11,23
в т.ч. запаси	2517,3	97,58	4429,7	97,95	5326,2	86,34	2808,9	111,58	-11,23
дебіторська заборгованість	0,0	0,00	30,0	0,66	0,3	0,00	0,3	100,00	0,00
Пасиви									
1. Власний капітал	1901,7	73,72	3683,8	81,46	4569,6	74,08	2667,9	140,29	0,36
в т.ч. зареєстрований капітал	62,5	2,42	62,5	1,38	62,5	1,01	0,0	0,00	-1,41
нерозподілений прибуток	1839,2	71,29	3621,3	80,08	4507,1	73,07	2667,9	145,06	1,77
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	678,1	26,28	838,4	18,54	1599,0	25,92	920,9	135,81	-0,36
Баланс	2579,8	100,00	4522,2	100,00	6168,6	100,00	3588,8	139,11	х

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз даних табл. 2.3 демонструє значні зміни в структурі активів і пасивів підприємства ПП «ОКОМЕД» у 2021–2023 роках. Загальна сума активів збільшилася на 139,11%, що свідчить про динамічний розвиток підприємства. Необоротні активи зросли у 12,47 раза, досягнувши 842,1 тис. грн у 2023 році, що свідчить про активізацію інвестицій у довгострокові ресурси, зокрема основні засоби. Водночас оборотні активи також збільшилися на 111,60%, хоча

їхня частка в структурі активів знизилася до 86,35%, що свідчить про зміни в балансі між короткостроковими та довгостроковими активами.

З пасивів найбільше зросла частка власного капіталу – на 140,29%, що вказує на ефективне накопичення нерозподіленого прибутку. Зокрема, нерозподілений прибуток зріс на 145,06%, забезпечуючи стабільну фінансову базу для подальшого розвитку. Поточні зобов'язання також зросли на 135,81%, до 1599,0 тис. грн, що може свідчити про збільшення обсягів короткострокового фінансування або підвищення рівня кредиторської заборгованості.

Структура активів демонструє зменшення частки оборотних активів (-11,23 п.п.), тоді як частка необоротних активів зросла на 11,23 п.п., що може бути результатом інвестицій у матеріально-технічну базу. Водночас частка власного капіталу залишається домінуючою в структурі пасивів і становить 74,08% у 2023 році, що забезпечує фінансову стійкість підприємства.

Суттєве зростання основних засобів у 11,82 раза є позитивним сигналом для модернізації виробничої бази. Однак варто зазначити, що зростання поточних зобов'язань може збільшувати ризики фінансової залежності. Загалом, підприємство демонструє активний розвиток і покращення фінансових показників, що забезпечує перспективи для подальшого розширення діяльності.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливим інструментом управління, який забезпечує можливість оцінити його ефективність, прибутковість і конкурентоспроможність. У сучасних умовах ринкової економіки фінансова стійкість та здатність до адаптації є ключовими факторами успішного функціонування підприємств. Проведення такої діагностики дозволяє не лише виявити проблемні аспекти діяльності, але й визначити сильні сторони, які можна використати для подальшого розвитку.

Аналіз фінансових результатів допомагає визначити динаміку доходів, витрат і прибутку, що є основою для обґрунтування управлінських рішень. Це також сприяє оцінці рентабельності продукції або послуг, ефективності використання ресурсів та результативності інвестицій. У процесі діагностики ідентифікуються причини можливих відхилень від запланованих показників і

розробляються рекомендації щодо їх усунення.

Особливо актуальним є аналіз фінансових результатів у період змін або нестабільності на ринку, оскільки він дає змогу знизити ризики та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Регулярне проведення діагностики забезпечує об'єктивну інформацію для прогнозування фінансового стану та планування майбутніх дій. Таким чином, діагностика фінансових результатів є необхідним процесом для забезпечення сталого розвитку та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ПП «ОКОМЕД» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ПП «ОКОМЕД», тис.грн.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4641,4	6060,4	6929,0	2287,6	49,29
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	492,5	807,4	2947,0	2454,5	у 4,98 р.б.
Валовий прибуток	4148,9	5253,0	3982,0	-166,9	-4,02
Інші операційні витрати	3105,3	3470,9	3096,2	-9,1	-0,29
Фінансовий результат від операційної діяльності	1043,6	1782,1	885,8	-157,8	-15,12
Фінансовий результат до оподаткування	1043,6	1782,1	885,8	-157,8	-15,12
Чистий фінансовий результат	1043,6	1782,1	885,8	-157,8	-15,12

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи механізм формування фінансових результатів діяльності ПП «ОКОМЕД» за 2021–2023 роки, можна відзначити значне зростання чистого доходу від реалізації продукції на 49,29% або на 2287,6 тис. грн. Проте собівартість реалізованої продукції зросла у 4,98 рази, що свідчить про суттєве збільшення витрат на виробництво. Це призвело до зменшення валового прибутку на 166,9 тис. грн (4,02%), незважаючи на збільшення доходу. Інші

операційні витрати залишилися майже на тому ж рівні, знизившись лише на 9,1 тис. грн, що становить 0,29%. Проте зниження фінансового результату від операційної діяльності на 15,12% або 157,8 тис. грн вказує на зменшення ефективності управління операційними процесами. Аналогічно, чистий фінансовий результат також знизився на 15,12%, що свідчить про погіршення рентабельності діяльності підприємства.

Таким чином, хоча підприємство демонструє зростання доходів, збільшення собівартості та зменшення фінансових результатів вказує на необхідність удосконалення системи управління витратами та підвищення ефективності операційної діяльності.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ПП «ОКОМЕД» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства
ПП «ОКОМЕД»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,71	5,32	3,33	-0,38	-10,27
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	1839,2	3621,3	3727,5	1888,3	102,67
Коефіцієнт автономії	0,74	0,81	0,74	0,00	0,49
Коефіцієнт фінансової залежності	1,36	1,23	1,35	-0,01	-0,49
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,80	4,39	2,86	0,05	1,90
Коефіцієнт оборотності активів	2,63	1,71	1,30	-1,34	-50,80
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,49	2,17	1,68	-1,82	-51,95
Рентабельність господарської діяльності, %	29,01	41,65	14,66	-14,35	x
Рентабельність власного капіталу, %	78,57	63,81	21,47	-57,10	x
Рентабельність продукції, %	842,42	650,61	135,12	-707,30	x

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи динаміку показників фінансового стану ПП «ОКОМЕД», можна відзначити кілька ключових змін. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 10,27% у 2023 році, що вказує на зниження здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Проте, чистий оборотний капітал

збільшився на 102,67%, що свідчить про покращення фінансової гнучкості та наявність додаткових ресурсів для фінансування поточної діяльності. Коефіцієнт автономії залишився на рівні 0,74, що говорить про стабільну частку власних коштів у фінансуванні активів, але коефіцієнт фінансової залежності залишився майже без змін, знизившись лише на 0,01, що свідчить про стабільність у рівні боргових зобов'язань. Коефіцієнт фінансової стійкості зріс на 1,90%, що відображає покращення фінансової стійкості підприємства. Зниження коефіцієнтів оборотності активів та власного капіталу (на 50,8% і 51,95% відповідно) вказує на погіршення ефективності використання ресурсів підприємства. Зниження рентабельності господарської діяльності на 14,35%, рентабельності власного капіталу на 57,10% та рентабельності продукції на 707,30% свідчить про значне зниження прибутковості діяльності підприємства, що потребує уваги і вдосконалення управлінських та фінансових процесів.

Таким чином, можна зробити висновок, що розвиток фінансово-господарської діяльності ПП «ОКОМЕД» показує позитивні тенденції в деяких аспектах, однак є й серйозні проблеми, які потребують уваги. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 49,3%, що свідчить про зростання попиту на послуги та продукцію підприємства. Проте, валовий прибуток і фінансовий результат від операційної діяльності знизилися, що вказує на неефективне управління витратами або зниження маржинальності. Збільшення оборотного капіталу і ріст чистого оборотного капіталу на 102,67% демонструють покращення фінансової гнучкості, однак коефіцієнти ліквідності та оборотності активів погіршилися, що може свідчити про неефективне використання ресурсів. Незважаючи на зростання активів, підприємство має проблеми з рентабельністю, що впливає на його загальну прибутковість. Зниження коефіцієнтів рентабельності та ефективності використання власного капіталу вказує на необхідність удосконалення управлінських практик та оптимізації витрат. Загалом, для подальшого розвитку фінансово-господарської діяльності ПП «ОКОМЕД» важливо зосередитися на покращенні рентабельності, управлінні витратами та підвищенні ефективності використання активів.

2.3. Оцінка сучасного стану формування конкурентоспроможності послуг підприємства

Офтальмологічний заклад ПП «ОКОМЕД» спеціалізується на обстеженні і лікуванні дитячого зору. Цілий ряд комп'ютерних програм дозволяє успішно справлятися з проблемами дитячого зору, включаючи амбліопію. Зайняття проходить індивідуально під контролем спеціально навченого медперсоналу. Дітки пацієнти з великим задоволенням проходять лікування у спеціально обладнаному кабінеті.

Основні види послуг, які надає офтальмологічний заклад ПП «ОКОМЕД» представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні види послуг, які надає офтальмологічний заклад ПП «ОКОМЕД»

Вид послуг	Характеристика послуг
1. Діагностика зору	- перевірка зору і можливість отримати детальну консультацію окуліста;
	- повне комплексне обстеження на предмет очних захворювань;
	- підбір окулярів будь-якої складності;
	- підбір контактних лінз;
	- вимір внутрішньоочного тиску пневмотонометром.
2. Лікування проблем зору	- ефективне лікування дитячої амбліопії косоокості, короткозорості, астигматизму;
	- апаратне лікування очних захворювань;
	- перша офтальмологічна допомога при травмах очей у дітей та дорослих.
3. Продаж товарів офтальмологічного призначення	- продаж окулярів;
	- продаж лінз;
	- продаж супутніх товарів офтальмологічного призначення

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, табл. 2.6 описує основні види послуг, які надає офтальмологічний заклад ПП «ОКОМЕД». До них відносяться діагностика зору, яка включає перевірку зору, підбір окулярів та контактних лінз, а також вимірювання внутрішньоочного тиску. Другий вид послуг - лікування проблем зору, що охоплює лікування амбліопії, косоокості, короткозорості, астигматизму та апаратне лікування очних захворювань. Окрім цього, заклад здійснює продаж

офтальмологічних товарів, таких як окуляри, лінзи та супутні товари для догляду за очима.

Динаміка та структура надання основних видів офтальмологічних та супутніх послуг підприємства ПП «ОКОМЕД» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура надання основних видів офтальмологічних та супутніх послуг підприємства ПП «ОКОМЕД»

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Діагностика зору	1955,9	42,14	2734,5	45,12	3341,9	48,23	1386,0	70,86	6,09
Лікування проблем зору	1291,2	27,82	1788,4	29,51	1827,9	26,38	536,6	41,56	-1,44
Продаж товарів офтальмологічного призначення	1394,3	30,04	1537,5	25,37	1759,3	25,39	365,0	26,18	-4,65
Разом	4641,4	100,00	6060,4	100,00	6929,0	100,00	2287,6	49,29	х

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз показав, що за аналізований період найбільше зростання показав сегмент діагностики зору, з приростом на 1386 тис. грн (70,86%), що дозволило йому збільшити свою частку в загальному доході до 48,23% у 2023 році. Лікування проблем зору також показало позитивну динаміку, зростаючи на 536,6 тис. грн, хоча його частка в доході знизилася до 26,38%. Продаж товарів офтальмологічного призначення збільшився на 365 тис. грн, але його частка в загальному доході практично не змінилася, залишаючись на рівні близько 25%.

Загалом, підприємство ПП «ОКОМЕД» досягло приросту доходів на 49,29%, що свідчить про позитивні тенденції в розвитку основних напрямів діяльності.

SWOT-аналіз є одним із найбільш ефективних інструментів для оцінки конкурентних позицій підприємства, оскільки дозволяє системно оцінити внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. Для ПП «ОКОМЕД» у м. Житомир цей метод допомагає виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що існують на ринку офтальмологічних

послуг. Оцінка внутрішніх факторів, таких як кваліфікація персоналу та наявність сучасного обладнання, дозволяє підприємству зрозуміти свої конкурентні переваги. Аналіз зовнішніх факторів, таких як зміни в законодавстві, демографічні тенденції та конкурентне середовище, дає уявлення про можливі загрози та перспективи розвитку [47, с.27].

За допомогою SWOT-аналізу ПП «ОКОМЕД» може розробити стратегії для покращення своєї позиції на ринку та ефективного використання наявних ресурсів. Це також дозволяє адаптуватися до змін у попиті та врахувати специфіку місцевого ринку, що є важливим для підтримки конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, SWOT-аналіз стає необхідним інструментом для стратегічного управління та подальшого розвитку ПП «ОКОМЕД».

Результати проведення SWOT-аналізу стратегічних напрямів конкурентного розвитку ПП «ОКОМЕД» у м. Житомир представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати проведення SWOT-аналізу стратегічних напрямів
конкурентного розвитку ПП «ОКОМЕД» у м. Житомир

Складова аналізу	Фактори
1	2
Сильні сторони (Strengths)	1. Висококваліфіковані спеціалісти з офтальмології. 2. Сучасне медичне обладнання для діагностики і лікування. 3. Широкий асортимент офтальмологічних товарів (окуляри, контактні лінзи). 4. Наявність постійних клієнтів, які довіряють закладу. 5. Позитивна репутація у місцевому ринку за якість обслуговування.
Слабкі сторони (Weaknesses)	1. Обмеженість географічного охоплення (лише місто Житомир). 2. Недостатня маркетингова активність для залучення нових клієнтів. 3. Висока конкуренція з іншими медичними установами у регіоні. 4. Обмеженість фінансових ресурсів для розширення бізнесу. 5. Низький рівень впровадження цифрових технологій у процеси управління та взаємодії з клієнтами.
Можливості (Opportunities)	1. Розширення спектру послуг для покриття більшої частини попиту (наприклад, хірургічні операції). 2. Зростаючий попит на офтальмологічні послуги серед старшого покоління. 3. Використання онлайн-консультацій і продажу офтальмологічних товарів через інтернет-магазин.

Продовження таблиці 2.8

1	2
	4. Партнерство з іншими медичними установами для залучення нових клієнтів. 5. Розвиток власної мережі магазинів для продажу офтальмологічної продукції.
Загрози (Threats)	1. Зростаюча конкуренція з боку більших медичних центрів та клінік. 2. Економічна нестабільність, що може вплинути на платоспроможність клієнтів. 3. Законодавчі зміни та нові нормативи, які можуть збільшити витрати на ведення бізнесу. 4. Технологічні зміни, що потребують значних капіталовкладень. 5. Ризик пандемій та інших глобальних криз, що можуть знизити потік клієнтів.

Джерело: складено автором

Отже, результати SWOT-аналізу для ПП «ОКОМЕД» у м. Житомир свідчать про наявність кількох сильних аспектів, які можуть бути використані для посилення конкурентних позицій підприємства. Водночас, існують і певні слабкі місця. Оптимальне поєднання сильних сторін з можливостями, а також ефективна реакція на загрози допоможуть ПП «ОКОМЕД» утримувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Ринок офтальмологічних послуг у м. Житомир розвивається динамічно, із збільшенням попиту на медичні послуги для перевірки зору та лікування очних захворювань. Зростає конкуренція серед місцевих офтальмологічних центрів та оптик, що сприяє поліпшенню якості послуг та впровадженню новітніх технологій у лікуванні. Офтальмологічні підприємства міста пропонують широкий спектр послуг, від базових перевірок зору до складних хірургічних втручань. Особливу увагу приділяють підбору окулярів та контактних лінз, що є популярною послугою серед місцевих жителів. Ринок демонструє тенденцію до зростання, завдяки вдосконаленню медичного обладнання та покращенню обслуговування пацієнтів.

В контексті проблематики дослідження, передусім, необхідно дослідити сучасний стан конкурентного розвитку ринку офтальмологічних послуг у м. Житомир та виділити основних конкурентів для ПП «ОКОМЕД» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Характеристика послуг основних конкурентів на ринку
офтальмологічних послуг у м. Житомир для ПП «ОКОМЕД»

Назва підприємства	Загальна характеристика діяльності	Види офтальмологічних послуг
Оптика «Сана»	Оптика «Сана» спеціалізується на продажу окулярів та контактних лінз, а також надання базових послуг з перевірки зору.	- перевірка зору - підбір окулярів - підбір контактних лінз
Офтальмологічний центр «Зір»	Офтальмологічний центр «Зір» надає повний спектр медичних послуг в офтальмології, зокрема лікування захворювань очей.	- лікування захворювань очей - хірургічне лікування - вимірювання внутрішньоочного тиску
Медичний центр «Асклепій»	Медичний центр «Асклепій» пропонує широкий спектр медичних послуг, включаючи офтальмологічні консультації та лікування.	- офтальмологічні консультації - підбір окулярів та лінз - лікування очних захворювань
Медичний центр «Медібор»	«Медібор» - медичний центр, що спеціалізується на наданні послуг у різних медичних напрямках, включаючи офтальмологію.	- лікування проблем зору - офтальмологічні обстеження - підбір корекційних засобів

Джерело: складено автором

Отже, діяльність основних конкурентів ПП «ОКОМЕД» у м. Житомир характеризується високим рівнем конкуренції в сфері офтальмологічних послуг, що стимулює покращення якості обслуговування та впровадження інноваційних технологій. Конкуренти надають різноманітні послуги, від базових перевірок зору до спеціалізованого лікування, що створює умови для боротьби за клієнтську аудиторію. ПП «ОКОМЕД» має можливість зміцнити свої позиції на ринку через покращення маркетингових стратегій та розширення спектра послуг, орієнтуючись на конкурентні переваги та потреби клієнтів.

Аналіз цінової конкуренції серед підприємств на ринку офтальмологічних послуг є важливим інструментом для оцінки позицій підприємства ПП «ОКОМЕД» на ринку та визначення конкурентоспроможності. Цей аналіз дозволяє виявити ключові цінові тенденції, які можуть вплинути на попит на послуги та стратегії розвитку. Врахування цінової політики конкурентів допомагає підприємствам адаптувати свої стратегії для залучення більшої

кількості клієнтів, одночасно забезпечуючи стабільність доходів. Тому проведення такого аналізу є необхідним для ефективного управління фінансовими результатами і зміцнення конкурентних позицій ПП «ОКОМЕД» на ринку.

Таблиця 2.10

Аналіз цін на офтальмологічні послуги головних підприємств-конкурентів ПП «ОКОМЕД», грн.

Вид послуг	Рівень цін, грн.				
	ПП «ОКОМЕД»	Оптика «Сана»	Офтальмологічний центр «Зір»	Медичний центр «Асклепій»	Медичний центр «Медібор»
Первинний прийом	350	350	500	700	700
Повторний прийом	250	300	400	400	350
Визначення гостроти зору	100	150	200	250	300
Визначення рефракції	100	150	200	250	300
Огляд очного дна	100	150	200	250	300
Визначення внутрішньоочного тиску	100	150	200	250	300
Підбір окулярів	100	150	200	250	300
Підбір контактних лінз	200	150	250	350	300
Комп'ютерні програми лікування (за год.)	40	45	50	70	80
Апаратне лікування (за год.)	40	45	50	70	80

Джерело: складено автором

Аналіз цін на офтальмологічні послуги показує, що ПП «ОКОМЕД» пропонує найнижчі ціни серед конкурентів на більшість послуг, що може бути перевагою для залучення більшої кількості клієнтів. Водночас, інші підприємства, такі як Офтальмологічний центр «Зір» та Медичний центр «Асклепій», мають значно вищі ціни, що може свідчити про надання більш спеціалізованих або преміальних послуг. Різниця в цінах також вказує на різні підходи до формування цінової політики в залежності від рівня сервісу та обладнання.

Використання методики бенчмаркінгу є важливим інструментом для діагностики рівня конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД». Застосування цього підходу дозволяє порівняти послуги підприємства з найкращими практиками конкурентів, визначити слабкі та сильні сторони, а також знайти можливості для поліпшення. Бенчмаркінг допомагає виявити ефективні стратегії, що застосовуються іншими учасниками ринку, і сприяє вдосконаленню процесів на підприємстві. Це дозволяє ПП «ОКОМЕД» зберігати високу конкурентоспроможність і задовольняти вимоги споживачів [23, с.188].

Бенчмаркінгова оцінка формування цінової конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД» представлена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Бенчмаркінгова оцінка формування цінової конкурентоспроможності
послуг ПП «ОКОМЕД»

Ціна на послугу	Оцінка					Вага фактора	Зважена оцінка				
	ОКО-МЕД	Сана	Зір	Аск-лепій	Меді-бор		ОКО-МЕД	Сана	Зір	Аск-лепій	Меді-бор
1. Ціни на первинний прийом	10	10	7	5	5	0,15	1,50	1,50	1,05	0,75	0,75
2. Ціни на повторний прийом	8	7	6	6	7	0,12	0,96	0,84	0,72	0,72	0,84
3. Ціни на визначення гостроти зору	10	7	6	5	4	0,10	1,00	0,70	0,60	0,50	0,40
4. Ціни на підбір окулярів	10	7	6	5	5	0,14	1,40	0,98	0,84	0,70	0,70
5. Ціни на підбір контактних лінз	8	10	8	7	7	0,10	0,80	1,00	0,80	0,70	0,70
6. Ціни на комп'ютерні програми лікування	10	9	8	7	6	0,15	1,50	1,35	1,20	1,05	0,90
7. Ціни на апаратне лікування	10	9	8	7	6	0,14	1,40	1,26	1,12	0,98	0,84
Сума зважених оцінок	x	x	x	x	x	x	8,56	6,63	5,63	4,70	4,43

Джерело: розраховано автором

Для проведення бенчмаркінгової оцінки цінової конкуренції ПП «ОКОМЕД» в порівнянні з основними конкурентами, розглянемо 7 ключових факторів, що впливають на ціноутворення, та оцінемо їх за шкалою від 0 до 10. Вага кожного фактора визначатиметься в залежності від його значущості для ринку офтальмологічних послуг. Зважена оцінка обчислюватиметься як добуток оцінки фактору на його вагу.

Згідно з бенчмаркінговою оцінкою формування цінової конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД», підприємство займає лідируючі позиції в порівнянні з основними конкурентами за більшістю показників. Зокрема, ПП «ОКОМЕД» має найвищі оцінки за цінами на первинний прийом, визначення гостроти зору, комп'ютерні програми лікування та апаратне лікування. Конкуренти, такі як «Оптика Сана» і «Офтальмологічний центр «Зір», показали більш низькі зважені оцінки, що свідчить про більші витрати на відповідні послуги. Таким чином, ПП «ОКОМЕД» може використовувати свою цінову перевагу для зміцнення конкурентоспроможності на ринку офтальмологічних послуг у м. Житомир.

Бенчмаркінгова оцінка факторів нецінової конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД» полягає в порівнянні ключових аспектів, що визначають конкурентоспроможність підприємства, не пов'язаних безпосередньо з цінами на послуги. Це може включати фактори, такі як [12; 45]:

1. Якість обслуговування клієнтів. Оцінка рівня професіоналізму та доброзичливості персоналу, швидкості обслуговування, надання консультацій та підтримки.
2. Інновації та технології. Оцінка впровадження новітніх медичних технологій, таких як сучасні діагностичні та лікувальні апарати.
3. Репутація та бренд. Оцінка відомості підприємства на ринку, відгуків клієнтів, наявності сертифікацій та нагород.
4. Локація та доступність. Зручність розташування клінік та доступність послуг для клієнтів.
5. Різноманітність послуг. Наявність додаткових послуг, які можуть

збільшити привабливість підприємства для клієнтів, таких як апаратне лікування, спеціалізовані програми чи акції.

У процесі бенчмаркінгу цих факторів проводиться порівняння з основними конкурентами, визначаються сильні та слабкі сторони кожного підприємства, що дозволяє ПП «ОКОМЕД» розробляти стратегії для підвищення нецінової конкурентоспроможності та зміцнення своїх позицій на ринку.

Бенчмаркінгова оцінка формування нецінової конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД» представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Бенчмаркінгова оцінка формування нецінової конкурентоспроможності
послуг ПП «ОКОМЕД»

Фактор	Оцінка					Вага фактора	Зважена оцінка				
	ОКО-МЕД	Сана	Зір	Аск-лепій	Меді-бор		ОКО-МЕД	Сана	Зір	Аск-лепій	Меді-бор
1. Якість обслуговування клієнтів	7	8	9	6	7	0,20	1,40	1,60	1,80	1,20	1,40
2. Інновації та технології	6	7	8	5	6	0,15	0,90	1,05	1,20	0,75	0,90
3. Репутація та бренд	7	8	9	6	7	0,15	1,05	1,20	1,35	0,90	1,05
4. Локація та доступність	8	8	9	7	6	0,10	0,80	0,80	0,90	0,70	0,60
5. Різноманітність послуг	6	7	8	5	6	0,15	0,90	1,05	1,20	0,75	0,90
6. Кваліфікація персоналу	8	9	10	7	8	0,10	0,80	0,90	1,00	0,70	0,80
7. Наявність акцій додаткового сервісу	7	6	7	8	6	0,05	0,35	0,30	0,35	0,40	0,30
Сума зважених оцінок	x	x	x	x	x	x	5,20	5,90	6,90	4,90	5,25

Джерело: розраховано автором

Згідно з проведеною бенчмаркінговою оцінкою нецінової конкурентоспроможності, ПП «ОКОМЕД» демонструє досить сильні позиції з оцінкою 5,20, що відображає середній рівень нецінової конкурентоспроможності серед конкурентів. Оптика «Сана» та Офтальмологічний центр «Зір» мають

оцінки 5,90 і 6,90 відповідно, що свідчить про високий рівень нецінової конкурентоспроможності завдяки кращій якості обслуговування клієнтів, репутації та технологічним інноваціям. Медичний центр «Асклепій» та Медичний центр «Медібор» показують низькі результати (4,90 та 5,25 відповідно), що вказує на потребу в покращенні якості послуг та інноваційності.

Таким чином, конкуренція на ринку офтальмологічних послуг у м. Житомир є значною, і ПП «ОКОМЕД» потрібно приділити увагу підвищенню своєї нецінової конкурентоспроможності, зокрема у таких аспектах, як інновації, кваліфікація персоналу та різноманітність послуг.

Система управління конкурентоспроможністю послуг ПП «ОКОМЕД» передбачає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективності та сталості підприємства на ринку офтальмологічних послуг. Вона включає кілька ключових елементів, кожен з яких має свою роль у підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні успіху підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Система управління конкурентоспроможністю послуг ПП «ОКОМЕД»

Елемент системи управління	Опис	Мета	Вплив на конкурентоспроможність
1	2	3	4
Аналіз конкурентного середовища	Постійний моніторинг і аналіз діяльності основних конкурентів на ринку послуг	Виявлення сильних та слабких сторін конкурентів для вдосконалення стратегії	Допомагає адаптувати свої стратегії та послуги під зміни на ринку
Цінова політика	Стратегії ціноутворення на основі аналізу цінової конкуренції серед конкурентів	Забезпечення конкурентоспроможності послуг через оптимізацію цін	Підприємство може пропонувати більш доступні ціни для залучення клієнтів
Якість обслуговування	Стандарти обслуговування, навчання персоналу, впровадження новітніх технологій	Забезпечення високого рівня задоволення клієнтів	Підвищує конкурентоспроможність завдяки якісному обслуговуванню та інноваційним рішенням
Інновації та технології	Впровадження нових технологій та процедур у сфері офтальмології	Підвищення ефективності лікування та обслуговування	Підприємство може використовувати технологічні новинки для забезпечення конкурентної переваги

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4
Маркетинг та реклама	Програми лояльності, рекламні кампанії, цифровий маркетинг	Підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів	Дозволяє ПП «ОКОМЕД» виділятися серед конкурентів на ринку
Розширення асортименту послуг	Додавання нових видів офтальмологічних послуг та процедур	Збільшення привабливості для різних сегментів клієнтів	Допомагає привернути більше клієнтів за рахунок широкого спектру послуг
Аналіз задоволення клієнтів	Збір відгуків клієнтів, проведення опитувань і аналіз рівня їх задоволення	Покращення послуг та підвищення лояльності клієнтів	Сприяє зростанню рівня задоволення клієнтів і підвищує конкурентоспроможність послуг

Джерело: складено автором

Наведені елементи формують основу системи управління конкурентоспроможністю ПП «ОКОМЕД», забезпечуючи йому стійкі позиції на ринку офтальмологічних послуг в м. Житомир.

Таким чином, можна зробити висновок, що система управління та розвитку конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД» демонструє високий рівень адаптації до змінюваних умов ринку офтальмологічних послуг у місті Житомир. Завдяки регулярному аналізу конкурентів та ринкових тенденцій підприємство змогло розробити ефективну цінову стратегію, що дозволяє йому зберігати конкурентоспроможність, пропонуючи оптимальні ціни на послуги. Крім того, важливу роль у системі управління конкурентоспроможністю відіграє високий рівень обслуговування клієнтів, що забезпечує лояльність і задоволення потреб споживачів. Інновації та впровадження сучасних технологій також є ключовими факторами, що дозволяють підприємству залишатися на передовій лінії розвитку. Розширення асортименту послуг і стратегічний підхід до маркетингової діяльності сприяють залученню нових клієнтів і утриманню наявних. Система управління має чітко визначену стратегію щодо покращення якості послуг, що підвищує конкурентні переваги ПП «ОКОМЕД» на місцевому ринку.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що офтальмологічний заклад ПП «ОКОМЕД» спеціалізується на комплексному обстеженні та якісному лікуванні зору у дітей. Успішному вирішенню проблем дитячого зору в кабінеті сприяють спеціальні комп'ютерні програми, за допомогою яких проводяться заняття для очей під чуйним контролем медперсоналу. У кабінеті проводиться сучасні апарати, які забезпечують безпеку обстеження і дозволяють з найбільшою точністю перевірити зір.

2. Встановлено, що ПП «ОКОМЕД» є сучасним медичним підприємством, яке забезпечує комплексне надання офтальмологічних послуг, орієнтуючись на якість, інновації та задоволення потреб пацієнтів. Ефективна організаційна структура управління сприяє чіткому розподілу обов'язків, координації підрозділів та оптимізації внутрішніх процесів. Використання новітнього обладнання та інформаційних систем дозволяє закладу впроваджувати передові медичні технології та підвищувати конкурентоспроможність.

3. Аналізуючи основні економічні показники діяльності ПП «ОКОМЕД» за 2021–2023 роки, можна виділити як позитивні, так і негативні тенденції. Чистий дохід підприємства зріс на 49,3%, що свідчить про успішність роботи на ринку та збільшення обсягів реалізації послуг. Водночас, валовий прибуток за цей період зменшився на 4%, що вказує на зростання собівартості або зниження маржі. Чистий прибуток також зазнав значного скорочення на 15,1%, що може свідчити про зростання витрат чи зниження ефективності управління.

4. Аналіз показав, що за аналізований період найбільше зростання показав сегмент діагностики зору, з приростом на 1386 тис. грн (70,86%), що дозволило йому збільшити свою частку в загальному доході до 48,23% у 2023 році. Лікування проблем зору також показало позитивну динаміку, зростаючи на 536,6 тис. грн, хоча його частка в доході знизилася до 26,38%. Продаж товарів

офтальмологічного призначення збільшився на 365 тис. грн, але його частка в загальному доході практично не змінилася, залишаючись на рівні близько 25%. Загалом, підприємство ПП «ОКОМЕД» досягло приросту доходів на 49,29%, що свідчить про позитивні тенденції в розвитку основних напрямів діяльності.

5. Обґрунтована, що діяльність основних конкурентів ПП «ОКОМЕД» у м. Житомир характеризується високим рівнем конкуренції в сфері офтальмологічних послуг, що стимулює покращення якості обслуговування та впровадження інноваційних технологій. Конкуренти надають різноманітні послуги, від базових перевірок зору до спеціалізованого лікування, що створює умови для боротьби за клієнтську аудиторію. ПП «ОКОМЕД» має можливість зміцнити свої позиції на ринку через покращення маркетингових стратегій та розширення спектра послуг, орієнтуючись на конкурентні переваги та потреби клієнтів.

6. Узагальнено, що згідно з бенчмаркінговою оцінкою формування цінової конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД», підприємство займає лідируючі позиції в порівнянні з основними конкурентами за більшістю показників. Згідно з проведеною бенчмаркінговою оцінкою нецінової конкурентоспроможності, ПП «ОКОМЕД» демонструє досить сильні позиції з оцінкою 5,20, що відображає середній рівень нецінової конкурентоспроможності серед конкурентів.

7. Доведено, що система управління та розвитку конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД» демонструє високий рівень адаптації до змінюваних умов ринку офтальмологічних послуг у місті Житомир. Завдяки регулярному аналізу конкурентів та ринкових тенденцій підприємство змогло розробити ефективну цінову стратегію, що дозволяє йому зберігати конкурентоспроможність, пропонуючи оптимальні ціни на послуги. Крім того, важливу роль у системі управління конкурентоспроможністю відіграє високий рівень обслуговування клієнтів, що забезпечує лояльність і задоволення потреб споживачів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ ПП «ОКОМЕД»

3.1. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства

Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності послуг компанії є одним з найважливіших завдань для забезпечення сталого розвитку та успіху на ринку. У разі виникнення надзвичайної ситуації ПП «ОКОМЕД», що працює в умовах високої конкуренції в сегменті офтальмологічних послуг міста Житомира, розробка ефективної стратегії особливо важлива. Ринок медичних послуг характеризується швидкими змінами, які вимагають впровадження сучасних інновацій, адаптації до нових потреб клієнтів і підвищення якості послуг. Конкурентоспроможність компанії залежить від її здатності не тільки відповідати очікуванням споживачів, але і надавати послуги, що їх перевершують [7, с.16].

Стратегічний підхід дозволяє виявити сильні сторони компанії, нейтралізувати слабкі сторони, скористатися ринковими можливостями і мінімізувати загрози. Для екстреної допомоги ПП «ОКОМЕД» формування стратегії включає в себе аналіз ринку, конкурентів, внутрішніх ресурсів і перспективних напрямків розвитку. Важливим аспектом є підвищення рівня кваліфікації персоналу, вдосконалення технологій і розширення спектру послуг, що надаються. Крім того, належна увага до маркетингової діяльності та комунікації зі споживачами сприяють зміцненню довіри до бренду і його репутації [19, с.105].

Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності послуг допоможе ПП «ОКОМЕД» зайняти лідируючі позиції на ринку, зміцнити фінансову стабільність і створити міцну основу для довгострокового розвитку. Такий підхід

не тільки відповідає потребам підприємства, а й дозволяє ефективно задовольняти потреби споживачів і підтримувати високий рівень задоволеності.

Стратегія конкурентоспроможності послуг підприємства ПП «ОКОМЕД» - це комплекс інструментів та заходів, що забезпечує стабільне становище підприємства на ринку офтальмологічних послуг. Дана стратегія, спрямована на адаптацію до змін зовнішнього середовища і задоволеність клієнтів, охоплює підвищення якості послуг, що надаються, оптимізацію цінової політики, впровадження інноваційних технологій, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток комунікації з клієнтами [40, с.223].

Основною метою стратегії має бути створення конкурентних переваг, таких як унікальні пропозиції, висока доступність послуг та їх ефективність. Це включає аналіз ринкових можливостей та загроз, використання сильних сторін компанії для розвитку та мінімізацію впливу слабких сторін.

При успішній реалізації стратегії ПП «ОКОМЕД» може забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів, зміцнити свою репутацію на ринку і домогтися довгострокового зростання [26].

Основні завдання розробки стратегії конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД» на ринку офтальмологічних послуг представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні завдання розробки стратегії конкурентоспроможності послуг

ПП «ОКОМЕД» на ринку офтальмологічних послуг

Завдання	Характеристика
1	2
Аналіз ринкової ситуації	Проведення SWOT-аналізу, визначення позиції підприємства на ринку, виявлення ключових тенденцій і впливу зовнішніх факторів.
Визначення цільових сегментів	Ідентифікація груп клієнтів із найбільшим потенціалом та розробка пропозицій, що відповідають їхнім потребам і очікуванням.
Формування конкурентних переваг	Створення унікальних пропозицій, вдосконалення якості послуг, упровадження інновацій та оптимізація сервісного обслуговування.
Встановлення ефективної цінової політики	Розробка конкурентоспроможних тарифів з урахуванням собівартості, платоспроможності клієнтів та цінових пропозицій конкурентів.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Розвиток бренду та репутації	Збільшення впізнаваності підприємства на ринку через маркетингові кампанії, покращення комунікації з клієнтами та партнерськими установами.
Вдосконалення технологічної бази	Впровадження сучасного обладнання, використання інноваційних методик діагностики та лікування, розширення спектра послуг.
Підвищення кваліфікації персоналу	Організація тренінгів, навчання та сертифікації для забезпечення високого рівня професіоналізму співробітників.
Моніторинг конкурентів	Постійне спостереження за діяльністю основних конкурентів, вивчення їхніх стратегій і впровадження кращих практик.
Поліпшення клієнтоорієнтованості	Оптимізація сервісу, упровадження програм лояльності, забезпечення комфортних умов обслуговування для клієнтів.
Розробка плану дій і критеріїв оцінки ефективності	Встановлення конкретних цілей, етапів реалізації стратегії та системи показників для оцінки її успішності.

Джерело: розроблено автором

Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД» охоплює ряд завдань, спрямованих на зміцнення позицій компанії на ринку. Основна увага приділяється аналізу ринкового середовища, формуванню унікальної конкурентної переваги та встановленню ефективної цінової політики. Розвиток бренду, впровадження інноваційних технологій та навчання персоналу також є важливими напрямками. Всі ці завдання сприяють створенню ефективної системи управління конкурентоспроможністю послуг, що відповідає викликам сучасного ринку [61, с.125].

Структурно-логічна модель для вдосконалення процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД» включає в себе основні елементи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства [34; 69]:

1. Цільовий компонент визначає стратегічні цілі компанії - підвищення конкурентоспроможності послуг на ринку шляхом задоволення потреб клієнтів і досягнення сталого розвитку.

2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечує розуміння ринкової кон'юнктури, виявлення конкурентів і оцінку власного потенціалу.

3. Розробка стратегічних варіантів формується на основі виявлених можливостей і загроз і забезпечує вибір найбільш ефективних сценаріїв розвитку.

4. Механізми реалізації стратегій, що охоплюють впровадження інновацій, оптимізацію бізнес-процесів, навчання персоналу та маркетингову діяльність.

5. Системи моніторингу та координації контролюють реалізацію стратегій, аналізують їх ефективність, вносять зміни у відповідь на виклики і зміни ринку.

Структурно-логічна модель удосконалення процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю послуг ПП «ОКОМЕД» представлена на рис. 3.1.

Розвиток ринку офтальмологічних послуг в динамічному конкурентному середовищі вимагає від компаній впровадження ефективних стратегічних інструментів для підвищення конкурентоспроможності. ПП «ОКОМЕД», як один з основних гравців на локальному ринку Житомира, стикається з необхідністю адаптації до потреб клієнтів, технологічних інновацій і мінливих ринкових умов. Зростаючий споживчий попит на якість послуг, різноманітність сервісів і цінову політику вимагає системного підходу до управління конкурентними перевагами [69, с.176].

Щоб забезпечити стабільний розвиток підприємства, необхідно не тільки аналізувати поточну ситуацію, а й прогнозувати майбутні тенденції. Це вимагає використання набору стратегічних інструментів для оцінки ринкових ризиків, впровадження інноваційних рішень та розробки гнучких стратегій управління. Такий підхід сприяє створенню унікальної цінності для клієнтів і формуванню позитивного іміджу компанії.

Ефективність стратегії залежить від здатності підприємства враховувати як внутрішні ресурси, так і зовнішні фактори. Інноваційні технології, кваліфікація персоналу, маркетингові кампанії та клієнтоорієнтовані підходи можуть стати ключовими інструментами забезпечення конкурентного розвитку. У той же час важливо проаналізувати діяльність конкурентів і виявити їх сильні і слабкі сторони, щоб створити власну конкурентну перевагу ПП «ОКОМЕД».



Рис. 3.1. Структурно-логічна модель удосконалення процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю послуг ПП «ОКОМЕД»

Джерело: розроблено автором

Розробка набору стратегічних інструментів повинна базуватися на системному аналізі та бути спрямована на досягнення довгострокових цілей. Це дозволяє ПП «ОКОМЕД» не тільки зберегти свої позиції на ринку, але і зміцнити конкурентоспроможність. Особливу увагу слід приділяти якості обслуговування, інноваційним рішенням і гнучкості в реагуванні на виклики ринку офтальмологічних послуг [71, с.100].

Альтернативні види конкурентних стратегій розвитку послуг ПП «ОКОМЕД» на ринку та їх характеристика представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Види конкурентних стратегій розвитку послуг ПП «ОКОМЕД» на ринку

Тип стратегії	Основна характеристика	Переваги	Недоліки	Приклад впровадження
1	2	3	4	5
Стратегія лідерства за витратами	Спрямована на зниження собівартості надання послуг без втрати якості.	Зниження цін для клієнтів, збільшення ринкової частки.	Можливість зниження якості, висока залежність від ефективності процесів.	Оптимізація витрат на обладнання, стандартизація процесів обслуговування.
Стратегія диференціації	Орієнтована на створення унікальних характеристик послуг, що відрізняють їх від конкурентів.	Підвищення лояльності клієнтів, можливість встановлення преміальних цін.	Високі витрати на розробку унікальних послуг, ризик копіювання конкурентами.	Впровадження інноваційних технологій діагностики або лікування.
Стратегія фокусування	Зосередження на вузькому сегменті ринку або певній категорії клієнтів.	Глибоке розуміння потреб цільової аудиторії, створення спеціалізованих послуг.	Обмеженість ринкового охоплення, ризик залежності від одного сегмента.	Надання послуг тільки для дитячої офтальмології або пацієнтів із специфічними захворюваннями.
Стратегія інновацій	Орієнтована на впровадження нових технологій, методів та послуг, що випереджають конкурентів.	Позиціонування як лідера ринку, можливість залучення інвестицій та грантів.	Високі інвестиційні витрати, необхідність регулярних оновлень.	Встановлення сучасного діагностичного обладнання, впровадження телемедицини.
Стратегія партнерства	Заснована на співпраці з іншими підприємствами, організаціями або постачальниками для розширення можливостей.	Зниження витрат через розподіл ресурсів, підвищення конкурентних переваг.	Можливість конфлікту інтересів, залежність від партнерів.	Співпраця з виробниками оптики або медичного обладнання для покращення послуг.
Стратегія клієнто-орієнтованості	Фокусується на покращенні обслуговування клієнтів і створенні найкращого споживчого досвіду.	Підвищення лояльності клієнтів, зростання рекомендацій.	Високі витрати на навчання персоналу, необхідність постійного аналізу зворотного зв'язку.	Впровадження програм лояльності, персоналізоване обслуговування.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Стратегія інтеграції	Включає вертикальну інтеграцію (контроль постачальників/дистриб'юторів) або горизонтальну інтеграцію (поглинання конкурентів).	Контроль якості та зниження витрат на ланцюги поставок, посилення ринкових позицій.	Великі інвестиції, ризик юридичних складнощів при інтеграції.	Відкриття власної лабораторії для діагностики та аналізів або розширення мережі оптик.

Джерело: розроблено автором

У табл. 3.2 наведено основні типи конкурентних стратегій, які ПП «ОКОМЕД» може використовувати для забезпечення розвитку послуг на ринку. Вибір правильної стратегії залежить від ситуації на ринку, ресурсів компанії і довгострокових цілей. Поєднання декількох стратегій може бути найбільш ефективним для забезпечення конкурентної переваги. Для послуг ПП «ОКОМЕД» інновації та стратегія, орієнтована на клієнта, можуть стати важливим елементом успішного розвитку на офтальмологічному ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що стратегія розвитку конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД» повинна ґрунтуватися на комплексному підході, що враховує як цінові, так і нецінові фактори. Важливим напрямком є впровадження інноваційних технологій і методів лікування, які дозволять виділитися на тлі конкурентів. Орієнтація на потреби клієнтів, підвищення якості обслуговування та розвиток партнерських відносин можуть допомогти підвищити лояльність клієнтів та розширити частку ринку. Особливу увагу слід приділяти оптимізації витрат. Це дозволяє підтримувати конкурентоспроможну ціну без зниження якості обслуговування. Формування унікальних пропозицій, таких як пакети послуг та акційні пропозиції, може залучити нових клієнтів. Також важливо інвестувати в розвиток персоналу і розширення спектру послуг, що забезпечить відповідність сучасним вимогам ринку. Реалізація такої стратегії допоможе зміцнити позиції послуг ПП «ОКОМЕД» на офтальмологічному ринку і закладе фундамент для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

3.2. Обґрунтування альтернативних напрямів підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція стає все більш високою, компаніям важливо постійно розглядати нові напрямки для підвищення конкурентоспроможності своїх послуг. Пошук альтернативних шляхів розвитку особливо актуальний, оскільки зміни в попиті, технологіях і зовнішньому середовищі можуть зробити істотний вплив на позиції на ринку. Обґрунтування такого варіанту є необхідним етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє підприємству ПП «ОКОМЕД» не тільки залишатися конкурентоспроможним, а й ефективно адаптуватися до змін. Для цього важливо визначити найбільш перспективні напрямки розвитку, які відповідають як поточним можливостям підприємства, так і зовнішнім вимогам ринку [26].

Альтернативні напрямки включають оптимізацію існуючих процесів, впровадження нових технологій, розширення асортименту продуктів і послуг, а також розробку маркетингових стратегій. Їх впровадження не тільки збільшує продажі, але і покращує якість обслуговування і сприяє зростанню лояльності клієнтів ПП «ОКОМЕД». Оцінка можливих альтернативних напрямків допоможе визначити найбільш економічно доцільний метод і мінімізувати ризики, пов'язані з його впровадженням. Крім того, обґрунтування альтернативних стратегій дозволяє компаніям зберігати гнучкість і знижувати свою залежність від зовнішніх факторів. Тому чітке і своєчасне визначення альтернативних напрямків підвищення конкурентоспроможності має важливе значення для успішного функціонування і стабільності підприємства в умовах сучасної конкуренції [77, с.34].

За результатами проведеного дослідження можна представити опис альтернативних напрямів підвищення конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД» на ринку (табл. 3.3).

Представлені дані демонструють різноманітні шляхи підвищення конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД» у таких сферах, як діагностика

зору, лікування зору та продаж товарів офтальмологічного призначення. Розширення асортименту та інвестування в новітні технології дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та збільшити доходи.

Таблиця 3.3

Альтернативні напрями підвищення конкурентоспроможності
послуг ПП «ОКОМЕД» на ринку

Напрямок підвищення конкурентоспроможності	Опис	Потенційні переваги	Ризики та виклики	Рекомендації для реалізації
Діагностика зору	Розширення послуг з діагностики зору за допомогою новітніх технологій, таких як комп'ютерні та апаратні методи дослідження.	Залучення більшої кількості клієнтів за рахунок швидкості та точності діагностики.	Висока конкуренція з іншими медичними закладами, потреба в дорогих апаратах.	Інвестувати в сучасне обладнання та навчання персоналу для підвищення якості обслуговування.
Лікування проблем зору	Впровадження інноваційних методів лікування, таких як лазерна корекція зору, терапія для лікування глаукоми чи катаракти.	Розширення спектру послуг, що дозволяє залучити нових пацієнтів і підвищити лояльність існуючих.	Висока вартість лікувальних послуг та ризики ускладнень після процедур.	Відкрити окремі спеціалізовані кабінети або підрозділи для лікування, розробити гнучку цінову політику.
Продаж товарів офтальмологічного призначення	Розширення асортименту товарів: окуляри, контактні лінзи, засоби для догляду за лінзами, офтальмологічні препарати.	Збільшення доходу від додаткових товарів, покращення обслуговування клієнтів через комплексний підхід.	Потреба у великих інвестиціях для закупівлі та зберігання товарів, конкуренція з іншими торговими точками.	Відкрити окремий розділ для товарів у центрі або організувати онлайн-продажі для зручності клієнтів.

Джерело: розроблено автором

На сучасному ринку медичних послуг, особливо в офтальмології, необхідно впроваджувати передові інструменти для забезпечення якісного надання послуг. Для досягнення точної діагностики та ефективного лікування пацієнтів потрібне використання інноваційних технологій і терапевтичних

методик. Володіння сучасним діагностичним обладнанням, а також використання електронних медичних записів і мобільних додатків допомагає поліпшити процеси управління і комунікації з пацієнтами.

У той же час впровадження міжнародних стандартів якості та постійне підвищення кваліфікації медичних працівників дозволяють нам забезпечувати конкурентоспроможність і довіру до наших установ. Таким чином, сучасні інструменти стали основою для розробки і підтримки високих стандартів якості обслуговування в офтальмологічних установах.

Сучасні інструменти забезпечення високої якості послуг в офтальмологічному закладі ПП «ОКОМЕД» представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Сучасні інструменти забезпечення високої якості послуг в
офтальмологічному закладі ПП «ОКОМЕД»

Інструмент	Опис	Потенційні переваги	Ризики та виклики	Рекомендації для впровадження
1	2	3	4	5
Інноваційне діагностичне обладнання	Використання сучасних апаратів для комплексного обстеження зору (ретиноскопія, ОСТ, тонометрія).	Забезпечує точність діагностики, зменшує людський фактор, покращує ефективність лікування.	Висока вартість обладнання та технічного обслуговування.	Регулярне оновлення та обслуговування техніки, навчання персоналу.
Цифрові технології та електронні медичні картки	Впровадження електронних карток для ведення пацієнтів, дистанційний моніторинг стану здоров'я.	Покращує доступність медичних даних, спрощує комунікацію з пацієнтами та забезпечує зручність лікування.	Залежність від технологій та необхідність захисту даних пацієнтів.	Вибір надійного програмного забезпечення, навчання персоналу з використання.
Лазерні методи лікування	Використання лазерних технологій для лікування катаракти, глаукоми, корекції зору.	Висока ефективність та мінімальний період відновлення після процедур.	Високі початкові витрати на обладнання та потреба в спеціалізованих кадрах.	Впровадження нових методик та постійне вдосконалення лазерних процедур.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Мобільні медичні додатки	Розробка та використання мобільних додатків для пацієнтів, що дозволяють відстежувати стан зору та нагадувати про прийом ліків.	Підвищення зручності для пацієнтів, покращення комунікації та моніторингу лікування.	Потреба в оновленні додатків і технічній підтримці.	Інтеграція з існуючими системами, розробка інтуїтивно зрозумілих додатків.
Система управління якістю (ISO, GxP)	Впровадження міжнародних стандартів якості для управління медичними послугами (ISO 9001, Good Clinical Practice).	Збільшення довіри до закладу, покращення процесів управління та контролю за якістю.	Необхідність значних інвестицій та постійного моніторингу.	Проведення сертифікаційних процедур, постійне вдосконалення стандартів якості.
Кваліфікація та навчання персоналу	Постійне підвищення кваліфікації лікарів та медсестер через курси, тренінги, семінари.	Забезпечує високий рівень професіоналізму, підвищує ефективність лікування та покращує взаємодію з пацієнтами.	Часові та фінансові витрати на навчання персоналу.	Організація регулярних курсів, участь у міжнародних програмах навчання та сертифікації.

Джерело: розроблено автором

Представлені інструменти допомагають офтальмологічним закладам забезпечити високий рівень якості послуг, покращуючи діагностику, лікування та взаємодію з пацієнтами. Впровадження інноваційних технологій та постійне підвищення кваліфікації персоналу дозволяє підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати відмінний рівень медичних послуг.

Вважаємо, що в комплексі заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг на підприємстві ПП «ОКОМЕД» можливе впровадження наступних управлінських інструментів:

1. Впровадження клієнтоорієнтованої медичної інформаційної системи (МІС).
2. Запровадження системи навчання персоналу щодо підвищення якості

послуг медичного закладу.

3. Закупівля новітнього діагностичного обладнання для покращення якості медичних послуг.

Опис змісту найбільш перспективних напрямів розвитку конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД» на ринку представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Опис змісту найбільш перспективних напрямів розвитку конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД» на ринку

Напрямок розвитку	Зміст напрямку
1. Впровадження клієнтоорієнтованої медичної інформаційної системи (МІС)	Встановлення інтегрованої системи для збереження, обробки та аналізу медичних даних пацієнтів, забезпечення зручності та доступності послуг для клієнтів, полегшення процесу запису на прийом, контролю за лікуванням та доступу до медичних історій.
2. Запровадження системи навчання персоналу щодо підвищення якості послуг медичного закладу	Розробка та впровадження програми навчання для медичних працівників, що включає тренінги, семінари та майстер-класи для підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій, що сприяють підвищенню якості медичних послуг та покращенню взаємодії з пацієнтами.
3. Закупівля новітнього діагностичного обладнання для покращення якості медичних послуг	Інвестиції в сучасне медичне обладнання для точнішої діагностики та лікування зору, що дозволить скоротити час на обстеження, підвищить точність результатів та забезпечить конкурентні переваги на ринку медичних послуг.

Джерело: розроблено автором

Представлені напрями дозволяють ПП «ОКОМЕД» удосконалювати свою діяльність, покращуючи якість обслуговування пацієнтів та підвищуючи свою конкурентоспроможність послуг на ринку офтальмологічних послуг.

Дерево рішень дозволяє наочно представити альтернативи та оцінити їх за кількома критеріями. Для цього можна застосувати ймовірнісні оцінки щодо кожної альтернативи і їх результатів. У цьому випадку ми розглядаємо три альтернативи для покращення конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД» на офтальмологічному ринку:

Альтернативи розвитку конкурентоспроможності послуг:

1. Впровадження клієнтоорієнтованої медичної інформаційної системи.

2. Запровадження системи навчання персоналу щодо підвищення якості послуг медичного закладу.

3. Закупівля новітнього діагностичного обладнання для покращення якості медичних послуг.

Перш ніж побудувати дерево рішень, необхідно визначити критерії, за якими будемо оцінювати кожну з альтернатив. Це можуть бути такі критерії:

1. Вартість впровадження (оцінка витрат на реалізацію кожної альтернативи).

2. Простота використання (оцінка того, наскільки простим є рішення для його використання в практиці).

3. Час впровадження (кількість часу, необхідного для реалізації кожної альтернативи).

4. Окупність інвестицій (час, необхідний для того, щоб інвестиції окупились).

5. Покращення якості послуг (вплив на покращення якості обслуговування клієнтів).

Наступним кроком буде оцінка ймовірностей та результатів для кожної альтернативи ПП «ОКОМЕД» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка ймовірностей та результатів для кожної альтернативи покращення конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД»

Альтернатива	Вартість впровадження (тис. грн)	Простота використання (1-10)	Час впровадження (міс.)	Окупність інвестицій (роки)	Покращення якості обслуговування (1-10)	Ймовірність успіху
Альтернатива 1: впровадження МІС	500	8	6	2	7	0,6
Альтернатива 2: навчання персоналу	1000	7	8	3	9	0,3
Альтернатива 3: закупівля нового діагностичного обладнання	1500	6	12	5	10	0,1

Джерело: розраховано автором

Для кожної альтернативи розрахуємо очікувану вартість, враховуючи ймовірність її успіху, та оцінки по кожному критерію.

Формула для розрахунку очікуваної вартості наступна [77]:

$$EV = (X_1 \times P_1) + (X_2 \times P_2) + (X_3 \times P_3) + \dots \quad (3.1)$$

де X_i - оцінка для кожного критерію;

P_i - ймовірність успіху.

Розрахунки для кожної альтернативи:

1. Впровадження клієнтоорієнтованої медичної інформаційної системи (МІС).

$$EV = (500 \times 0,6) + (8 \times 0,6) + (6 \times 0,6) + (2 \times 0,6) + (7 \times 0,6) = 313,8$$

2. Запровадження системи навчання персоналу щодо підвищення якості послуг медичного закладу.

$$EV = (1000 \times 0,3) + (7 \times 0,3) + (8 \times 0,3) + (3 \times 0,3) + (9 \times 0,3) = 308,1$$

3. Закупівля новітнього діагностичного обладнання для покращення якості медичних послуг.

$$EV = (1500 \times 0,1) + (6 \times 0,1) + (12 \times 0,1) + (5 \times 0,1) + (10 \times 0,1) = 153,3$$

Отже, згідно з розрахунками, впровадження клієнтоорієнтованої медичної інформаційної системи (МІС) має найвищу очікувану вартість, що свідчить про її найбільшу привабливість за врахованими критеріями.

Таким чином, згідно з результатами дерева рішень впровадження клієнтоорієнтованої медичної інформаційної системи (МІС) є найкращим вибором для впровадження в системі покращення конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД», оскільки має найвищу загальну оцінку за очікувану вартість, а також оптимальне поєднання вартості впровадження, часу та окупності інвестицій.

Впровадження клієнтоорієнтованої медичної інформаційної системи (МІС) дозволить підприємству ПП «ОКОМЕД» досягти кількох важливих цілей:

1. Покращення взаємодії з пацієнтами. МІС надає можливість автоматизувати обробку інформації про пацієнтів, що дозволить швидше реагувати на їхні потреби та забезпечити персоналізований підхід до лікування.

2. Збільшення ефективності управлінських процесів. Система автоматизує планування, моніторинг та звітність, що зменшує навантаження на адміністративний персонал і дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях.

3. Підвищення якості медичних послуг. З впровадженням МІС лікарі отримуватимуть доступ до повної медичної історії пацієнта, що дозволить точніше ставити діагнози і призначати ефективне лікування.

4. Оптимізація фінансових процесів. МІС автоматизує бухгалтерські та фінансові процеси, включаючи виставлення рахунків, що знижує ймовірність помилок і забезпечує точність фінансової звітності.

5. Збір та аналіз даних для покращення прийняття рішень. МІС дає можливість генерувати аналітичні звіти, що допомагають керівництву приймати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку закладу.

6. Покращення конкурентоспроможності. Завдяки впровадженню сучасних технологій, ПП «ОКОМЕД» зможе ефективніше залучати нових клієнтів та утримувати існуючих, що покращить позиції компанії на ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження клієнтоорієнтованої медичної інформаційної системи (МІС) є необхідним кроком для покращення конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД». Це дозволить оптимізувати процеси управління медичними послугами, підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити кращу взаємодію з пацієнтами. Завдяки автоматизації обробки медичної інформації, лікарі зможуть швидше і точніше ставити діагнози, що підвищить якість лікування. МІС також забезпечить покращене фінансове управління та зменшить ймовірність помилок в бухгалтерії. Інтеграція цієї системи дозволить ПП «ОКОМЕД» надавати сучасні та високоякісні послуги, що є важливою умовою для залучення нових клієнтів та утримання лояльних пацієнтів. Таким чином, впровадження МІС стане важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку офтальмологічних послуг.

3.3. Оцінка економічної ефективності від реалізації запропонованих заходів

Впровадження клієнтоорієнтованої медичної інформаційної системи (МІС) є важливим кроком для підвищення ефективності управління медичними послугами на підприємствах. У сучасній ситуації конкуренції на медичному ринку медичні установи повинні вміти швидко реагувати на потреби пацієнтів і надавати якісні послуги. МІС дозволяє автоматизувати і систематизувати обробку інформації про пацієнтів, значно підвищуючи ефективність роботи медичних працівників і знижуючи ймовірність помилок. Це забезпечує зручний доступ до медичних даних, покращує взаємодію лікаря і пацієнта і дозволяє швидко реагувати на вимоги і зміни в стані пацієнта. Крім того, МІС оптимізує процеси управління, підтримує прийняття обґрунтованих рішень і сприяє підвищенню якості послуг [78].

Впровадження такої системи також важливо для економії часу та ресурсів, дозволяючи компанії зосередитися на розробці та вдосконаленні своїх послуг. За допомогою МІС можна знизити адміністративне навантаження, поліпшити документообіг і забезпечити конфіденційність пацієнтів. Крім того, система дозволяє здійснювати моніторинг і аналіз даних, допомагає виявляти проблемні зони і своєчасно усувати їх. В умовах стрімкого технологічного розвитку впровадження клієнтоорієнтованої МІС дає медичним установам можливість бути конкурентоспроможними на ринку і підтримувати високий рівень задоволеності пацієнтів [74].

Однією з реальних медичних інформаційних систем (МІС), яку можна впровадити в діяльність офтальмологічного закладу ПП «ОКОМЕД», є МІС «М.Е.Дос». Це система, яка широко використовується в медичних установах України, зокрема в офтальмології, і має ряд переваг для автоматизації процесів управління та обслуговування пацієнтів.

Проведемо опис МІС «М.Е.Дос» [55; 73]:

1. Автоматизація управлінських та клінічних процесів:

- дозволяє автоматизувати прийом пацієнтів, планування лікарських прийомів, формування електронних медичних карт, ведення обліку та створення звітності;

- система дає змогу лікарю створювати та редагувати історії хвороб, заносити результати діагностики (в тому числі офтальмологічної) та лікування.

2. Інтеграція з медичними приладами:

- підтримує інтеграцію з медичними приладами та діагностичним обладнанням, що дозволяє автоматично отримувати дані з офтальмологічних пристроїв, таких як апарати для вимірювання гостроти зору, тестування внутрішньоочного тиску, та інші спеціалізовані інструменти;

- дозволяє лікарю швидко отримувати точні дані без необхідності ручного введення, що значно зменшує ризик помилок та підвищує ефективність лікування.

3. Електронна медична картка пацієнта:

- система дозволяє створювати та зберігати повну електронну медичну картку пацієнта, що включає всю історію лікування, результати діагностичних обстежень, призначення та рекомендації лікаря;

- дозволяє лікарям мати доступ до всіх необхідних даних в будь-який час, що підвищує якість надання медичних послуг та прискорює прийняття рішень.

4. Клієнтоорієнтованість:

- має можливості для роботи з пацієнтами через онлайн-запис на прийом, що значно зручніше як для пацієнтів, так і для медичного персоналу;

- пацієнти можуть отримувати нагадування про заплановані візити, аналізи та результати досліджень через електронну пошту або SMS.

5. Аналіз та звітність:

- система включає потужні інструменти для аналізу та звітності, що дозволяє медичним установам моніторити ефективність лікування, вести облік фінансових та медичних послуг, а також контролювати динаміку розвитку клініки;

- дозволяє оцінювати якість послуг, планувати розвиток закладу та

оперативно реагувати на потреби пацієнтів.

Отже, МІС «М.Е.Дос» є однією з найкращих варіантів для офтальмологічного закладу ПП «ОКОМЕД», оскільки вона має всі необхідні функції для забезпечення ефективної роботи клініки, автоматизації процесів, інтеграції з медичним обладнанням та покращення взаємодії з пацієнтами. Вона також дозволяє зберігати медичну документацію, аналізувати ефективність лікування та забезпечувати високий рівень конфіденційності даних [73].

Позитивний вплив впровадження МІС «М.Е.Дос» на підвищення конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД» наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Позитивний вплив впровадження МІС «М.Е.Дос» на підвищення конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД»

Фактор	Позитивний вплив
Автоматизація процесів	Автоматизує більшість управлінських і клінічних процесів, таких як прийом пацієнтів, планування прийомів, ведення електронних медичних карток. Це дозволяє знизити витрати часу і підвищити ефективність роботи медичного персоналу.
Інтеграція з діагностичним обладнанням	Дозволяє інтегруватися з медичними приладами для автоматичного отримання результатів обстежень (наприклад, перевірка гостроти зору або вимірювання внутрішньоочного тиску), що підвищує точність даних і швидкість діагностики.
Покращення взаємодії з пацієнтами	Дозволяє пацієнтам записуватись на прийом онлайн, отримувати нагадування про візити, аналізи та результати досліджень, що підвищує зручність обслуговування та залучення нових пацієнтів.
Поліпшення якості послуг	МІС дозволяє зберігати всю історію лікування, результати діагностики та рекомендації лікарів в електронному вигляді, що дає можливість лікарям швидко отримати всю необхідну інформацію для ефективного лікування.
Зниження ймовірності помилок	Завдяки автоматизації процесів зменшується ймовірність помилок при введенні даних, що підвищує точність медичних записів і дає змогу лікарям приймати правильні рішення, підвищуючи рівень довіри пацієнтів.
Покращення обслуговування пацієнтів	Інтерфейс МІС дозволяє лікарям швидко надавати рекомендації пацієнтам, значно зменшуючи час на прийом, що дозволяє обслуговувати більше пацієнтів без зниження якості послуг.
Вдосконалення аналітики та звітності	МІС «М.Е.Дос» дозволяє генерувати різноманітні звіти та аналізи, що дозволяє керівництву підприємства більш ефективно планувати стратегію розвитку, моніторити ефективність роботи та надавати висококласні послуги.
Впровадження інноваційних технологій	МІС сприяє інтеграції новітніх технологій в клінічні процеси, що дозволяє підвищити престиж клініки і привернути увагу пацієнтів, які шукають сучасні медичні послуги.

Джерело: розраховано автором

Отже, впровадження МІС «М.Е.Дос» має позитивний вплив на підвищення конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД», оскільки автоматизує численні процеси, забезпечує точність і швидкість роботи, покращує взаємодію з пацієнтами та дозволяє підвищити якість медичних послуг. Крім того, система дозволяє використовувати новітні технології для покращення лікування, що є важливим чинником для підвищення престижу підприємства на ринку офтальмологічних послуг [55].

Для аналізу ефективності реалізації інвестиційного проекту впровадження медичної інформаційної системи (МІС) «М.Е.Дос» у ПП «ОКОМЕД» використаємо стандартні фінансові показники, такі як чистий дисконтований дохід (NPV), внутрішню норму рентабельності (IRR), період окупності (PP), а також індекс прибутковості (PI).

Вихідні умови для розрахунків:

1. Інвестиції (інвестиційний бюджет) - 1000000 грн. (вартість впровадження МІС, включаючи покупку ліцензії, програмування, налаштування та навчання персоналу).

2. Щорічні додаткові доходи від впровадження МІС - 300000 грн. (економія часу на адмініструванні, поліпшення взаємодії з пацієнтами, зниження кількості помилок, підвищення ефективності обслуговування).

3. Термін проекту - 5 років.

4. Ставка дисконтування - 12% (норма прибутковості на ринку або для подібних інвестицій).

5. Початкові інвестиції - 1000000 грн.

Розрахунок фінансових показників:

1. Чистий дисконтований дохід (NPV) - це фінансовий показник, який використовують для оцінки ефективності інвестиційного проекту. NPV визначається як різниця між приведеними до теперішньої вартості грошовими потоками (дохід або витрати) від проекту та початковими інвестиціями.

Формула для NPV наступна [30]:

$$NPV = \sum (C_t / (1+r)^t) - I_0 \quad (3.2)$$

де C_t - грошовий потік в період t ; r - ставка дисконту; t - номер періоду;
 I_0 - початкові інвестиції.

Виходячи з умов $C_t = 300000$ грн. для кожного року, а також $I_0 = 1000000$ грн. оозрахуємо NPV:

$$\begin{aligned} NPV = & 300000 / (1+0,12)^1 + 300000 / (1+0,12)^2 + 300000 / (1+0,12)^3 + 300000 / (1+0,12)^4 + \\ & 300000 / (1+0,12)^5 - 1000000 = 267,857 + 238,905 + 213,423 + 190,748 + 170,964 - 1000000 = 81897 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Результат: NPV = 81897 грн.

2. Внутрішня норма рентабельності (IRR) – це показник, який використовується для оцінки ефективності інвестиційного проекту, визначаючи таку ставку дисконту, при якій чистий дисконтований дохід (NPV) проекту дорівнює нулю.

Тобто потрібно розв'язати рівняння [30]:

$$0 = \sum (300000 / (1+IRR)^t) - 1000000 \quad (3.3)$$

За допомогою фінансових калькуляторів або програмного забезпечення, отримуємо IRR для даного проекту: $IRR \approx 18\%$

3. Період окупності (PP). Період окупності визначається як час, необхідний для того, щоб накопичені грошові потоки покрили початкові інвестиції.

В даному випадку:

- щорічні грошові потоки - 300 000 грн.;
- початкові інвестиції - 1 000 000 грн.

Розрахуємо:

$$PP = 1000000 / 300000 = 3,33 \text{ роки.}$$

Період окупності $\approx 3,33$ роки.

4. Індекс прибутковості (PI) – це фінансовий показник, який дозволяє оцінити ефективність інвестиційного проекту шляхом порівняння його очікуваної вартості з витратами на його реалізацію. Індекс прибутковості є відношенням суми дисконтованих майбутніх грошових потоків до початкових інвестицій [33].

Формула для розрахунку PI наступна [33]:

$$PI = (\sum(C_t / (1+r)^t) / I_0 \quad (3.4)$$

Розрахуємо:

$$PI = (267,857 + 238,905 + 213,423 + 190,748 + 170,964) / 1000000 = 1,18$$

Індекс прибутковості = 1,18.

Узагальнимо розраховані результати визначення показників ефективності інвестицій у проект впровадження МІС «М.Е.Дос» в управлінні конкурентоспроможністю послуг ПП «ОКОМЕД» в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Показники ефективності інвестиційного проекту впровадження МІС «М.Е.Дос» в управлінні конкурентоспроможністю послуг ПП «ОКОМЕД»

Показник	Нормативне значення	Значення за проектом
Чистий приведений дохід (NPV), грн.	> 0	81897
Внутрішня норма рентабельності інвестицій (IRR), %	> ціни залученого капіталу	18,00
Період окупності (PP), роки	до 5 років	3,33
Індекс прибутковості (PI)	> 1	1,18

Джерело: розраховано автором

Таким чином, можна зробити висновки, що чистий дисконтований дохід (NPV) = 81897 грн. Це вказує на позитивну економічну вигідність проекту, оскільки NPV перевищує нуль, що свідчить про можливість отримання додаткових доходів. Внутрішня норма рентабельності (IRR) = 18%. Це перевищує ставку дисконтування (12%), що свідчить про високу рентабельність проекту. Період окупності $\approx 3,33$ роки. Проект швидко окупається, що є великим плюсом для підприємства. Індекс прибутковості (PI) = 1,18. Індекс вище одиниці вказує на те, що кожна гривня інвестицій приносить понад 1,18 грн доходу, що робить проект вигідним для ПП «ОКОМЕД». Загалом, проект впровадження МІС «М.Е.Дос» є економічно ефективним і вартий інвестицій, оскільки він приносить додаткові доходи, має високу рентабельність і короткий період окупності.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що стратегія конкурентоспроможності послуг підприємства ПП «ОКОМЕД» - це комплекс інструментів та заходів, що забезпечує стабільне становище підприємства на ринку офтальмологічних послуг. Дана стратегія, спрямована на адаптацію до змін зовнішнього середовища і задоволеність клієнтів, охоплює підвищення якості послуг, що надаються, оптимізацію цінової політики, впровадження інноваційних технологій, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток комунікації з клієнтами. Основною метою стратегії має бути створення конкурентних переваг, таких як унікальні пропозиції, висока доступність послуг та їх ефективність. Це включає аналіз ринкових можливостей та загроз, використання сильних сторін компанії для розвитку та мінімізацію впливу слабких сторін.

2. Встановлено, що стратегія розвитку конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД» повинна ґрунтуватися на комплексному підході, що враховує як цінові, так і нецінові фактори. Важливим напрямком є впровадження інноваційних технологій і методів лікування, які дозволять виділитися на тлі конкурентів. Орієнтація на потреби клієнтів, підвищення якості обслуговування та розвиток партнерських відносин можуть допомогти підвищити лояльність клієнтів та розширити частку ринку. Особливу увагу слід приділяти оптимізації витрат. Це дозволяє підтримувати конкурентоспроможну ціну без зниження якості обслуговування. Формування унікальних пропозицій, таких як пакети послуг та акційні пропозиції, може залучити нових клієнтів.

3. Узагальнено, що на сучасному ринку медичних послуг, особливо в офтальмології, необхідно впроваджувати передові інструменти для забезпечення якісного надання послуг. Для досягнення точної діагностики та ефективного лікування пацієнтів потрібне використання інноваційних технологій і

терапевтичних методик. Володіння сучасним діагностичним обладнанням, а також використання електронних медичних записів і мобільних додатків допомагає поліпшити процеси управління і комунікації з пацієнтами. У той же час впровадження міжнародних стандартів якості та постійне підвищення кваліфікації медичних працівників дозволяють нам забезпечувати конкурентоспроможність і довіру до наших установ. Таким чином, сучасні інструменти стали основою для розробки і підтримки високих стандартів якості обслуговування в офтальмологічних установах.

4. Обґрунтовано, що впровадження клієнтоорієнтованої медичної інформаційної системи (МІС) є необхідним кроком для покращення конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД». Це дозволить оптимізувати процеси управління медичними послугами, підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити кращу взаємодію з пацієнтами. Завдяки автоматизації обробки медичної інформації, лікарі зможуть швидше і точніше ставити діагнози, що підвищить якість лікування. МІС також забезпечить покращене фінансове управління та зменшить ймовірність помилок в бухгалтерії.

5. Визначено, що МІС «М.Е.Дос» є однією з найкращих варіантів для офтальмологічного закладу ПП «ОКОМЕД», оскільки вона має всі необхідні функції для забезпечення ефективної роботи клініки, автоматизації процесів, інтеграції з медичним обладнанням та покращення взаємодії з пацієнтами. Вона також дозволяє зберігати медичну документацію, аналізувати ефективність лікування та забезпечувати високий рівень конфіденційності даних.

6. Доведено, що впровадження МІС «М.Е.Дос» має позитивний вплив на підвищення конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД», оскільки автоматизує численні процеси, забезпечує точність і швидкість роботи, покращує взаємодію з пацієнтами та дозволяє підвищити якість медичних послуг. Загалом, проект впровадження МІС «М.Е.Дос» є економічно ефективним і вартий інвестицій, оскільки він приносить додаткові доходи, має високу рентабельність і короткий період окупності.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження системи управління конкурентоспроможністю послуг підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що системне управління процесом формування конкурентоспроможності послуг підприємства необхідно для досягнення стабільного успіху в висококонкурентному і швидко мінливому ринковому середовищі. Сьогодні споживачі висувають високі вимоги до якості обслуговування, доступності та інновацій, а компанії постійно ставлять перед собою завдання вдосконалення своїх послуг. Ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє компаніям не тільки зберігати лояльність клієнтів, але і швидко адаптуватися до нових тенденцій і технологічних змін. Такий підхід допомагає підвищити ефективність бізнес-процесів, оптимізувати витрати і домогтися стабільної конкурентної переваги.

2. Узагальнено, що процес управління конкурентоспроможністю послуг підприємства - це сукупність стратегічних, тактичних і операційних дій, спрямованих на досягнення та підтримання високого рівня конкурентоспроможності послуг на ринку. Цей процес включає в себе аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також розробку і реалізацію заходів, що дозволяють забезпечити ефективне задоволення потреб клієнтів і досягти конкурентних переваг.

3. Визначено, що методологічний аспект оцінки конкурентоспроможності послуг компанії є ключовим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку компанії. Для комплексної оцінки конкурентоспроможності послуг можуть використовуватися різні методи, такі як аналіз ринку, бенчмаркінг, факторний аналіз і багатокритеріальні методи. Використання таких методів дозволяє не тільки оцінити поточну ситуацію на ринку, але і виявити потенційні можливості для вдосконалення та інновацій.

Однак відсутність єдиного універсального підходу до оцінки вимагає поєднання різних методів для отримання найбільш точних результатів.

4. Визначено, що офтальмологічний заклад ПП «ОКОМЕД» спеціалізується на комплексному обстеженні та якісному лікуванні зору у дітей. Успішному вирішенню проблем дитячого зору в кабінеті сприяють спеціальні комп'ютерні програми, за допомогою яких проводяться заняття для очей під чуйним контролем медперсоналу. У кабінеті проводиться сучасні апарати, які забезпечують безпеку обстеження і дозволяють з найбільшою точністю перевірити зір.

5. Обґрунтовано, що діяльність основних конкурентів ПП «ОКОМЕД» у м. Житомир характеризується високим рівнем конкуренції в сфері офтальмологічних послуг, що стимулює покращення якості обслуговування та впровадження інноваційних технологій. Конкуренти надають різноманітні послуги, від базових перевірок зору до спеціалізованого лікування, що створює умови для боротьби за клієнтську аудиторію. ПП «ОКОМЕД» має можливість зміцнити свої позиції на ринку через покращення маркетингових стратегій та розширення спектра послуг, орієнтуючись на конкурентні переваги та потреби клієнтів.

6. Узагальнено, що згідно з бенчмаркінговою оцінкою формування цінової конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД», підприємство займає лідируючі позиції в порівнянні з основними конкурентами за більшістю показників. Згідно з проведеною бенчмаркінговою оцінкою нецінової конкурентоспроможності, ПП «ОКОМЕД» демонструє досить сильні позиції з оцінкою 5,20, що відображає середній рівень нецінової конкурентоспроможності серед конкурентів.

7. Доведено, що система управління та розвитку конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД» демонструє високий рівень адаптації до змінюваних умов ринку офтальмологічних послуг у місті Житомир. Завдяки регулярному аналізу конкурентів та ринкових тенденцій підприємство змогло розробити ефективну цінову стратегію, що дозволяє йому зберігати

конкурентоспроможність, пропонуючи оптимальні ціни на послуги. Крім того, важливу роль у системі управління конкурентоспроможністю відіграє високий рівень обслуговування клієнтів, що забезпечує лояльність і задоволення потреб споживачів.

8. Встановлено, що стратегія розвитку конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД» повинна ґрунтуватися на комплексному підході, що враховує як цінові, так і нецінові фактори. Важливим напрямком є впровадження інноваційних технологій і методів лікування, які дозволять виділитися на тлі конкурентів. Орієнтація на потреби клієнтів, підвищення якості обслуговування та розвиток партнерських відносин можуть допомогти підвищити лояльність клієнтів та розширити частку ринку. Особливу увагу слід приділяти оптимізації витрат. Це дозволяє підтримувати конкурентоспроможну ціну без зниження якості обслуговування. Формування унікальних пропозицій, таких як пакети послуг та акційні пропозиції, може залучити нових клієнтів.

9. Визначено, що МІС «М.Е.Дос» є однією з найкращих варіантів для офтальмологічного закладу ПП «ОКОМЕД», оскільки вона має всі необхідні функції для забезпечення ефективної роботи клініки, автоматизації процесів, інтеграції з медичним обладнанням та покращення взаємодії з пацієнтами. Вона також дозволяє зберігати медичну документацію, аналізувати ефективність лікування та забезпечувати високий рівень конфіденційності даних.

10. Доведено, що впровадження МІС «М.Е.Дос» має позитивний вплив на підвищення конкурентоспроможності послуг ПП «ОКОМЕД», оскільки автоматизує численні процеси, забезпечує точність і швидкість роботи, покращує взаємодію з пацієнтами та дозволяє підвищити якість медичних послуг. Загалом, проект впровадження МІС «М.Е.Дос» є економічно ефективним і вартий інвестицій, оскільки він приносить додаткові доходи, має високу рентабельність і короткий період окупності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація медичного центру. URL: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/avtomatyzaciya-medychnogo-centru>
2. Аналіз господарської діяльності : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2013. 384 с.
3. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
4. Бабій О. М., Малишко В. С., Пудичева Г. О. Управління вартістю підприємства : навч. посібник. Одеса : ОНЕУ, 2016. 207 с.
5. Божкова В. В. Маркетингова політика комунікацій. Маркетинг : бакалаврський курс : навч. посібник / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. С. 510–570.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : Атіка, 2012. 543 с.
7. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Х., 2021. 19 с.
8. Бурук Г. П. Управління конкурентоспроможністю промислової продукції з урахуванням екологічної складової : автореф. дис. ... канд. екон. наук / Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2011. 23 с.
9. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2015. № 2 (30). С. 50–53.
10. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 21. С. 251–254.
11. Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2013. № 10. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>

12. Гайдук В.А. Конкурентоспроможність в умовах сучасного ринку. Економіка та держава. 2017. № 2. С. 16–17.

13. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. Вісник економічної науки України. 2018. № 2. С. 15–21.

14. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297–301.

15. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

16. Гречаник Н. Ю. CRM-система управління як новітній спосіб формування конкурентних переваг туристичного підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2021. № С. 57-62.

17. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>

18. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник. Київ : Вид-во «Знання», 2014. 207 с.

19. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти) : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2016. 160 с.

20. Дударь А. П., Федішин А. Я. Особливості формування конкурентної стратегії торгово-виробничої фірми. Сімферополь : Тавріда, 2005. 182 с.

21. Євтєєва В. Г. Маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства на ринку житла України. Ефективна економіка. 2023. № 8. С. 56-62.

22. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 18 (1). С. 344–351.

23. Завідна Л. Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг. Проблеми економіки: наук. журн. 2018. № 1. С. 187-193.
24. Калетнік Г. М., Пришляк Н. В. Державна фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників. Економіка АПК. 2016. Вип. 8. С. 52–55.
25. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств. Вісник КНТЕУ. 2019. № 1. С. 62–66.
26. Конкурентоспроможність підприємства. Буковинська бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/26099>
27. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
28. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Одеса : ОДЕУ, 2019. 152 с.
29. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. Київ : ЦНЛ, 2005. С. 20–31.
30. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 456 с.
31. Кривов'язюк І. В. Підприємство в умовах ринку : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Кондор, 2009. 838 с
32. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
33. Лупак Р. Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. Науковий вісник НЛТУУ. 2010. Вип. 20. С. 248–252.
34. Мазаракі А. А., Завідна Л. Д. Методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства готельного бізнесу. The development of International Competitiveness: State, Region, Enterprise : International Scientific Conference, December. 2016. № 6. Lisbon, Portugal : Baltija Publishing. 200 p.

С. 185–188.

35. Медичні інформаційні системи та рішення для медичних закладів. URL: <https://doctor.eleks.com/>

36. Мельниченко С. В., Ведмідь Н. І. Менеджмент підприємства туристичної індустрії. К.: КНТЕУ, 2014. 217 с.

37. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.

38. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2004. 336 с.

39. Нижник І. В. Діагностика конкурентних переваг підприємств: методи і моделі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. Т. 2. С. 135–138.

40. Николук О.М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Ж., 2017. 506 с.

41. Ніколайчук О.А., Іванага В.О., Лаптева А.І. Оцінка конкурентоспроможності готельно-ресторанних закладів м. Кривий Ріг. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 1. С. 58-63.

42. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. Економіка і організація управління. 2022. № 3 (47). С. 94-103.

43. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

44. Офіційний сайт ПП «ОКОМЕД». URL: <http://zir.zt.ua/index.php/about-us>

45. Офтальмологічна клініка Окомед. URL: <https://doc.ua/ua/klinika/zhitomir/okomed/okomed>

46. Охота В. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії . Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 5. С. 46–49.

47. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства

: дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Харківський державний економічний університет. Харків, 2023. 188 с.

48. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26 листопада 1993 року № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>

49. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 року № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>

50. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 7 червня 1996 року № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>

51. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

52. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

53. Про природні монополії: Закон України від 20 квітня 2000 року № 1682-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text>

54. Про ціни і ціноутворення: Закон України від 21 червня 2012 року N 5007-VI. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T125007?an=136>

55. Програма “М.Е.Дос” - сучасне рішення для своєчасної звітності та простого обміну документами. URL: <http://www.mis.lviv.ua/posluhy/m-e-doc-mij-elektronnyj-dokument/>

56. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. №4. URL.: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf

57. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. № 5. С. 142–148.

58. Смоленюк П.С. Конкурентоспроможність як економічна категорія. Інноваційна економіка: всеукр. наук.-виробн. журнал. 2017. №7(70). С. 70-75.

59. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. Управління розвитком. 2015. № 4(182). С. 48–54.
60. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016. С. 267–268.
61. Стахов М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16. С. 124-129.
62. Стойко І.І. Управління конкурентоспроможністю: Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2020. 196 с.
63. Структура медичної інформаційної системи. URL: <https://medcentercrm.com/blog/business/struktura-mediczinskoj-informaczionnoj-sistemy/>
64. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.
65. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка. 2016. Вип. 2. С. 76–80.
66. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 268 с.
67. Три стратегії адаптації бізнесу до умов війни. Kyivstar Business Hub. 2022. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/try-strategiyi-adaptacziyi-biznesu-do-umov-vijny>
68. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д. О. та ін.. К.: КНЕУ, 2016. 527 с.
69. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. / І. М. Посохов, О.В. Чепіжко, В. Г. Дюжев, Д.О. Лисиця. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 252 с.
70. Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств.

Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2018. № 624. С. 100–109.

71. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. № 2. С. 98–102.

72. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(2). С. 117–120.

73. Хмарна платформа MEDOCS для керування клінікою. URL: <https://medocs.com.ua/>

74. Хрустальова С., Тимченко З. Автоматизована інформаційна система оптимізації діяльності медичного закладу. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/a8210045-b547-40a2-b400-e5e2156f663b/content>

75. Цивільний Кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

76. Чернега В.В. Конкурентостійкість підприємств та механізмів її забезпечення : монографія / В.В. Чернега, [відповід. ред. О.Д. Гудзинський]. К. : ІПК ДСЗУ, 2018. 235 с.

77. Штефанич Д. А., Братко О. С. Маркетинговий аналіз : навч. посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2012. 296 с.

78. Юхимець В.О., Куц В.В. Автоматизована медична інформаційна система: технічні вимоги та особливості впровадження в клініці. URL: <http://www.ifp.kiev.ua/ftp1/original/2013/MIC.pdf>

79. Як розвивати бізнес в Україні у 2023 році. InProject HUB. 2023. URL: <https://inproject.org/ukrayinskiybiznes-pid-chas-viynu/>

80. Якубів В.М., Боришкевич І.І. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. Регіональна економіка. 2020. №1. С. 144-153.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)		2022	01	01
Підприємство	<u>ПП «ОКОМЕД»</u>	за ЄДРПОУ	1810400000	
Територія	<u>Житомирська область</u>	за КОАТУУ	8036100000	
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Приватне підприємство</u>	за КОПФГ	230	
Вид економічної діяльності	<u>Спеціалізована медична практика</u>	за КВЕД	86.22	
Середня кількість працівників, осіб _____				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Святослава Ріхтера, 22, Житомир, Житомирська область, 10002, Україна				

1. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	62,5	62,5
первісна вартість	1011	62,5	62,5
знос	1012		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	62,5	62,5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	841,3	2517,3
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	34	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5,7	
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,2	
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	881,2	2517,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
	1200		
Баланс	1300	943,7	2579,8

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	62,5	62,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	692,4	1839,2
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	754,9	1901,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	120,3	186,9
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	68,5	437,7
розрахунками з бюджетом	1620		7,3
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		6,2
розрахунками з оплати праці	1630		34,4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		5,6
Усього за розділом III	1695	188,8	678,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	943,7	2579,8

**2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.**

Форма N 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4641,4	2631,7
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4641,4	2631,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	492,5	124,7
Інші операційні витрати	2180	3105,3	2358,5
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3597,8	2483,2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1043,6	148,5
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1043,6	148,5

										Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)									
Фінансова звітність малого підприємства																			
										КОДИ									
										Дата (рік, місяць, число)									
										2023 01 01									
Підприємство ПП «ОКОМЕД»										за ЄДРПОУ 1810400000									
Територія Житомирська область										за КОАТУУ 8036100000									
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство										за КОПФГ 230									
Вид економічної діяльності Спеціалізована медична практика										за КВЕД 86.22									
Середня кількість працівників, осіб																			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком																			
Адреса, телефон вулиця Святослава Ріхтера, 22, Житомир, Житомирська область, 10002, Україна																			
1. Баланс на 31 грудня 2022 р.										Форма N 1-м									
										Код за ДКУД 1801006									
Актив										Код рядка									
1										2									
На початок звітного року										На кінець звітного періоду									
3										4									
I. Необоротні активи																			
Нематеріальні активи										1000									
первісна вартість										1001									
накопичена амортизація										1002									
Незавершені капітальні інвестиції										1005									
Основні засоби:										1010 62,5 62,5									
первісна вартість										1011 62,5 62,5									
знос										1012									
Довгострокові біологічні активи										1020									
Довгострокові фінансові інвестиції										1030									
Інші необоротні активи										1090									
Усього за розділом I										1095 62,5 62,5									
II. Оборотні активи																			
Запаси:										1100 2517,3 4429,7									
у тому числі готова продукція										1103									
Поточні біологічні активи										1110									
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги										1125									
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом										1135									
у тому числі з податку на прибуток										1136									
Інша поточна дебіторська заборгованість										1155 30									
Поточні фінансові інвестиції										1160									
Гроші та їх еквіваленти										1165									
Витрати майбутніх періодів										1170									
Інші оборотні активи										1190									
Усього за розділом II										1195 2517,3 4459,7									
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття										1200									
Баланс										1300 2579,8 4522,2									

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	62,5	62,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1839,2	3621,3
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	1901,7	3683,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	186,9	181,1
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	437,7	591,9
розрахунками з бюджетом	1620	7,3	17,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	6,2	8,4
розрахунками з оплати праці	1630	34,4	29,7
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5,6	10,1
Усього за розділом III	1695	678,1	838,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	2579,8	4522,2

2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.

		Форма N 2-м	
		Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6060,4	4641,4
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6060,4	4641,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	807,4	492,5
Інші операційні витрати	2180	3470,9	3105,3
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	4278,3	3597,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1782,1	1043,6
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1782,1	1043,6

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					</
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

1. Баланс на 31 грудня 2023 р.		Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	62,5	801,6	
первісна вартість	1011	62,5	801,6	
знос	1012			
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090		40,5	
Усього за розділом I	1095	62,5	842,1	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	4429,7	5326,2	
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30	0,3	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165			
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	4459,7	5326,5	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	4522,2	6168,6	

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	62,5	62,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3621,3	4507,1
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	3683,8	4569,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	181,1	5,6
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		1285,5
товари, роботи, послуги	1615	591,9	141,1
розрахунками з бюджетом	1620	17,2	122,9
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	8,4	7,5
розрахунками з оплати праці	1630	29,7	36,4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	10,1	
Усього за розділом III	1695	838,4	1599
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	4522,2	6168,6

**2. Звіт про фінансові результати
за 2023 р.**

		Форма N 2-м	
		Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6929	6060,4
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6929,0	6060,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2947,0	807,4
Інші операційні витрати	2180	3096,2	3470,9
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	6043,2	4278,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	885,8	1782,1
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	885,8	1782,1