

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Галузь Знань 07 Управління та Адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-Професійна Програма Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: **Заочна**

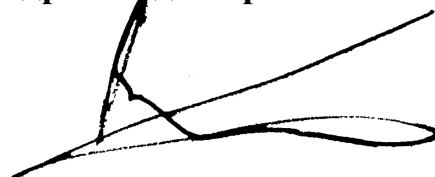
КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління формуванням конкурентних переваг бізнес-організації»

здобувача **Ціоми Олексія Сергійовича**



Науковий керівник: **к.е.н., доц. Востряков Олександр Володимирович**



Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Галузь Знань	07 Управління та Адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітньо-Професійна Програма	Менеджмент бізнес-організацій

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



О.В. Шатілова
14 лютого 2022 р.



М.П. Сагайдак
14 лютого 2022 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти: Ціомі Олексію Сергійовичу

Заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління формуванням конкурентних переваг бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від 18 березня 2021 р. № 401

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи формування конкурентних переваг бізнес організації.
Розділ 2	Аналіз діяльності підприємства та пропозиції щодо удосконалення управління формуванням конкурентних переваг ТОВ “Іму Про Україна”.
Об’єкт дослідження	Процеси управління формуванням конкурентних переваг бізнес-організації.
Предмет дослідження	Теоретичні та прикладні аспекти управління формуванням конкурентних переваг бізнес-організації.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи	Вивчення теоретико-методичних підходів до управління формуванням конкурентних переваг та розробка рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень для формування конкурентних переваг ТОВ “Іму Про Україна” на підставі попередньо проведеного вивчення фінансової звітності ТОВ “Іму Про Україна”.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети

У розділі 1

1. Вивчення предмету та сутності конкурентних переваг, їх класифікації.
2. Аналіз методичних підходів до оцінки конкурентних переваг бізнес-організації.
3. Аналіз сучасних підходів до управління конкурентними перевагами.

У розділі 2

1. Формування загальної характеристики ТОВ “Іму Про Україна” за рахунок аналізу його фінансової звітності.
2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ “Іму Про Україна”.
3. Розробка рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень для формування конкурентних переваг ТОВ “Іму Про Україна”.

Завдання підготував

Науковий керівник

Востряков О.В.

«_____» _____ 2022 р.

Завдання одержав

Ціома О.С.

Здобувач

«_____» _____ 2022 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 48 сторінок, 14 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 32 найменувань, 6 додатків.

«Управління формуванням конкурентних переваг бізнес-організації»

Об'єкт дослідження – процеси управління формуванням конкурентних переваг бізнес-організації.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти управління формуванням конкурентних переваг бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – вивчення теоретико-методичних підходів до управління формуванням конкурентних переваг та розробка рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень для формування конкурентних переваг ТОВ «Іму Про Україна» на підставі попередньо проведеного вивчення фінансової звітності ТОВ «Іму Про Україна».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- Вивчити предмет та сутність конкурентних переваг, їх класифікації.
- Проаналізувати методичні підходи до оцінки конкурентних переваг бізнес-організації.
- Проаналізувати сучасні підходи до управління конкурентними перевагами.
- Сформувати загальну характеристику ТОВ «Іму Про Україна» за рахунок аналізу його фінансової звітності.
- Проаналізувати конкурентоспроможність ТОВ «Іму Про Україна».
- Розробити рекомендації щодо прийняття управлінських рішень для формування конкурентних переваг ТОВ «Іму Про Україна».

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо впровадження системи електронного документообігу, розширення партнерської мережі та впровадження управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Іму Про Україна». Ці кроки дозволять отримати позитивний економічний ефект за рахунок створення

нових конкурентних переваг підприємства та впровадження управління ними. Досліджені особливості управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Іму Про Україна» та рекомендації щодо їх покращення знайшли підтвердження у зовнішній рецензії на кваліфікаційну бакалаврську роботу.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи: 2022.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи: 2022.

Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентоспроможність, управління, бізнес-організація.

ВІДГУК
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073
«Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-
організацій»

Ціюми Олексія Сергійовича

Тема: «Управління формуванням конкурентних переваг бізнес-організації»

Логіко-структурний рівень роботи: побудова є логічною, взаємоузгоджені формулювання об'єкту, предмету, мети, завдань, висновків, актуальність обґрунтована.

Рівень пошукової глибини: використано обмежену кількість джерел, нормативно – правова база дослідження викладена лише частково, відсутні актуальні полемічні публікації, власні емпіричні дослідження не проводилися.

Теоретико-методичний рівень роботи: основні поняття та методичні підходи здебільшого визначені, але не завжди наявні критичні зіставлення та узагальнення різних підходів, авторська позиція не завжди проголошена.

Діагностично-конструктивний рівень роботи: проведений аналіз відповідає в цілому вирішенню поставлених завдань, коректне застосування обраних методів, дозволяє провести необхідну діагностику досліджуваної проблеми, використовується адекватний інструментарій, є окремі недоліки у опрацюванні отриманих результатів, пропозиції обґрунтовані і відповідають ідентифікованим проблемам розвитку бізнес-організації, управлінські аспекти опрацьовані частково.

Рівень наукової етики: текст оформлено із дотриманням вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження: незначне порушення регламенту виконання КБР.

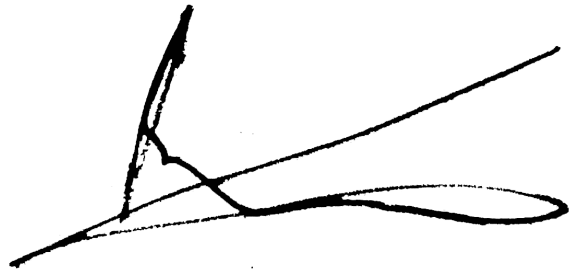
Кількість балів за якість КБР: 44 бали.

Висновок про здобуті здобувачем компетентності та можливість присвоєння йому кваліфікації бакалавра менеджменту: Ціома О.С. виявив себе здібним фахівцем та заслуговує на присвоєння йому кваліфікації бакалавра з менеджменту, а дипломна робота допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Науковий керівник:

доцент, к.е.н. Востряков О.В.

«1» червня 2022 р.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned to the right of the date.

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Ціоми Олексія Сергійовича

Тема: «Управління формуванням конкурентних переваг бізнес-організації».

Актуальність теми полягає в тому, що у сучасній теорії та практиці менеджменту основною проблемою виступає управління конкурентоспроможністю підприємств. Саме тому дослідження цієї теми є актуальним в сьогоденних ринкових відносинах.

Позитивні риси роботи. Незважаючи на невичерпність теми і практичного матеріалу, автору вдалося розкрити, глибоко та якісно проаналізувати основні моменти обраної теми. Наведена в роботі інформація є достовірною, а також зроблений достатньо обґрунтований висновок та запропоновані напрями розвитку.

Зауваження до роботи. Доцільним було б більш глибоке дослідження питання шляхів формування конкурентних переваг бізнес-організації. Однак зазначені недоліки не знижують загальний рівень проведеного дослідження.

Практичне значення одержаних результатів. Наведені напрями та рекомендації мають практичне значення для розвитку і вдосконалення конкурентоспроможності підприємств та організацій, і підвищення їх загального економічного стану.

Місце роботи та посада рецензента



Джорджевіч Р.Л.,

директор ТОВ «Іму Про Україна»

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Конкурентні переваги та їх класифікація.....	8
1.2.Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг бізнес- організації.....	12
1.3. Сучасні підходи до управління конкурентними перевагами.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЛЬЯНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ “ІМУ ПРО УКРАЇНА”	25
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	25
2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства.....	31
2.3. Розробка рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень для формування конкурентних переваг ТОВ «Іму Про Україна».....	41
ВИСНОВКИ	48
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	54

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ТА АБРЕВІАТУР

СРП – стратегія розвитку підприємства;

КП – конкурентні переваги;

КПБО - конкурентні переваги бізнес-організації;

ЖЦП – життєвий цикл підприємства;

РРП – рівень розвитку підприємства;

СУ – стратегічне управління;

ЕВД – ефективність виробничої діяльності;

ФС – фінансова стійкість;

СБП – концепція стратегії бізнес-підрозділів;

ВСТУП

Актуальність теми. Викликом сучасній теорії та практиці менеджменту є управління конкурентоспроможністю підприємств. Підвищення конкуренції на ринку та невизначеність з зовнішнім середовищем у господарстві роблять дану проблему одним із важливих завдань, вирішення якого призведе до продуктивного функціонування підприємств в сучасних умовах господарювання.

Важливо розуміти, що сучасний ринок дуже динамічний, саме тому оцінка конкурентних переваг (КП) і недоліків його учасників безперервно змінюється залежно від ситуації та аналізованих груп конкурентів. Рівень конкурентних переваг і недоліків може також відрізнятися по секторам ринку і географічно — на локальному, місцевому, національному та міжнародному ринку.

Одним із невід’ємних складових успішного ведення господарської діяльності в теперішніх умовах функціонування ринку є формуванням конкурентних переваг бізнес-організації. Нестабільність зовнішнього середовища створює потребу у швидкій адаптації підприємств, постійному розвитку та розширенню сфери діяльності. Стрімко зростаюча конкуренція змушує компанії шукати нові шляхи утримання частки ринку та завоювання нових споживачів.

Інформаційна база дослідження. Серед науковців, які в своїх працях приділили увагу дослідженню конкурентних переваг бізнес-організацій такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Порудєєва Т.В., Кравченко Л.О., Меметов А., Малюга Л.М., Загороднюк О.В. та ін.

Мета дослідження. Вивчення теоретико-методичних підходів до управління формуванням конкурентних переваг та розробка рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень для формування конкурентних переваг ТОВ “Іму Про Україна” на підставі попередньо проведеного вивчення фінансової звітності ТОВ “Іму Про Україна”.

В процесі реалізації поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

- Вивчення предмету та сутності конкурентних переваг, їх класифікації.

- Аналіз методичних підходів до оцінки конкурентних переваг бізнес-організації.
- Аналіз сучасних підходів до управління конкурентними перевагами.
- Формування загальної характеристики ТОВ «Іму Про Україна» за рахунок аналізу його фінансової звітності.
- Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Іму Про Україна».
- Розробка рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень для формування конкурентних переваг ТОВ «Іму Про Україна».

Об'єктом дослідження даної роботи є процеси управління формуванням конкурентних переваг бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління формуванням конкурентних переваг бізнес-організації.

Методи дослідження. Аналіз і синтез, системний, монографічний, аналітичний. Надійність та достовірність дослідження забезпечується використанням: методу логічного узагальнення; порівняльного, графічного і статистичного аналізу; наукової абстракції та ін.

Практична значимість одержаних результатів. Результати проведеного дослідження можуть бути використані на практиці ТОВ «Іму Про Україна» для забезпечення ефективного формування конкурентних переваг і зростання економічної діяльності підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять монографії, навчальні підручники вітчизняних і зарубіжних вчених управління підприємництвом та бізнес-плануванням, статті, законодавчі акти, публікації практиків стратегічного управління, статистичні та практичні матеріали.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота, зміст якої викладено на 48 сторінках, складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 32 найменуваннями, та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Конку rentні переваги та їх класифікація

Щоб перемагати в конкурентній боротьбі бізнес-організація має бути конкурентоспроможною. В основі розуміння поняття «конкурентоспроможність» є конкуренція – (від лат. *concurrere* – стискатися), що визначається як боротьба незалежних економічних суб'єктів за обмежені економічні ресурси. Сьогодні вже оприлюднено і обґрунтовано велику кількість трактувань цього терміну.

Вперше поняття «конкурентоспроможність» згадується в працях М. Портера. Під ним розумілося: «властивість суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами» [1, с. 480].

Г.М. Скудар продовжив думку М. Портера, і стверджуючи, що: «конкурентоспроможність – це багатостороння економічна клас, який може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність зумовлена економічним, соціальним та політичним факторами позиції країни і товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках» [2, с. 31].

С. Ярошенко стверджує, що «підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників» [3].

П.К. Канінський під конкурентоспроможністю підприємства розуміє його здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або

розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції [4, с. 532].

Всі зазначені вище визначення не в повній мірі відображають сутність конкурентоспроможності підприємства, тому їх не можна в повній мірі використовувати для визначення, що являє собою конкурентоспроможність.

Швейцарська організація «Європейський форум із проблем управління» визначила конкурентоспроможність як реальну потенційну можливість фірм в існуючих сьогодні умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що більш привабливі споживачам за ціновими та неціновими характеристиками, ніж товари конкурентів [5, с. 99-100].

В.Г. Шинкаренко і А.С. Бондаренко вважають, що конкурентоспроможність підприємства є динамічною характеристикою здібності організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати визначений рівень конкурентних переваг [6, с. 14]. Дане визначення є найбільш влучним із усіх розглянутих.

Визначення Швейцарської організації «Європейський форум із проблем управління» та В.Г. Шинкаренко і А.С. Бондаренко більш точно характеризують значення конкурентоспроможності підприємства.

У деяких авторів визначення конкурентоспроможності ототожнюється з перевагами. Наприклад, «під конкурентоспроможністю бізнес-організації слід розуміти здатність створювати таку перевагу над конкурентами, яка дозволяє досягти поставлених цілей». Деякі вчені розглядають конкуренцію як процес управління суб'єктами своїми КП для отримання перемоги чи досягнення якихось інших цілей в боротьбі за задоволення своїх потреб [7, с.141].

У ширшому розумінні конкурентоспроможність на рівні підприємства характеризує здатність розробляти, виготовляти та продавати продукцію, яка за своїми властивостями перевершує пропозицію конкурентів, при цьому конкурентну перевагу можна оцінити за такими чинниками як ціна, якість, технологічний рівень тощо [8].

Конкурентоспроможність продукції чи послуги, яку надає підприємство, безпосередньо має вплив на його конкурентні позиції. А конкурентоспроможність

підприємства впливає на усі вищі рівні, включаючи рівень конкурентоспроможності країни загалом. На нашу думку, більш точне визначення конкурентоспроможності продукції приведене Багровою І. Дане поняття вона пояснює зі сторони критерію, що підтверджує доречність виходу підприємства на міжнародний ринок та забезпечує ефективне проведення зовнішньоекономічних операцій. Конкурентоспроможність продукції підприємства забезпечується комбінацією засобів та способів виробничо-експортної діяльності, що в результаті наділяють продукцію якісними та вартісними ознаками, які задовольняють конкретні потреби споживачів на високому рівні [9].

Розглядаючи підприємство під призмою ієрархічної організаційної системи щодо прийняття управлінських рішень, потрібно визначити, що для кожного управлінського рівня можна виділити власні компетенції, що приводять до появи чи підсилення КП підприємства в цілому. Є логічним привести наступне визначення: «Компетенції організації – це невід'ємна складова його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати КП та забезпечувати неповторну відмітність підприємства у певному ринковому оточенні. Дивлячись з цього боку можна сказати, що КП досягається підприємством за рахунок випередження конкурентів шляхом реалізації основних компетенцій. Перевага досягається наданням споживачам більших благ, або реалізуючи більш дешеву продукцію, а також завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, але за вищими цінами» [10, с. 24]. Тобто, такий підхід розглядає КП здебільшого з позиції споживачів. Основний недолік даного підходу полягає в обмеженості чинників, які можуть бути признаними як КП.

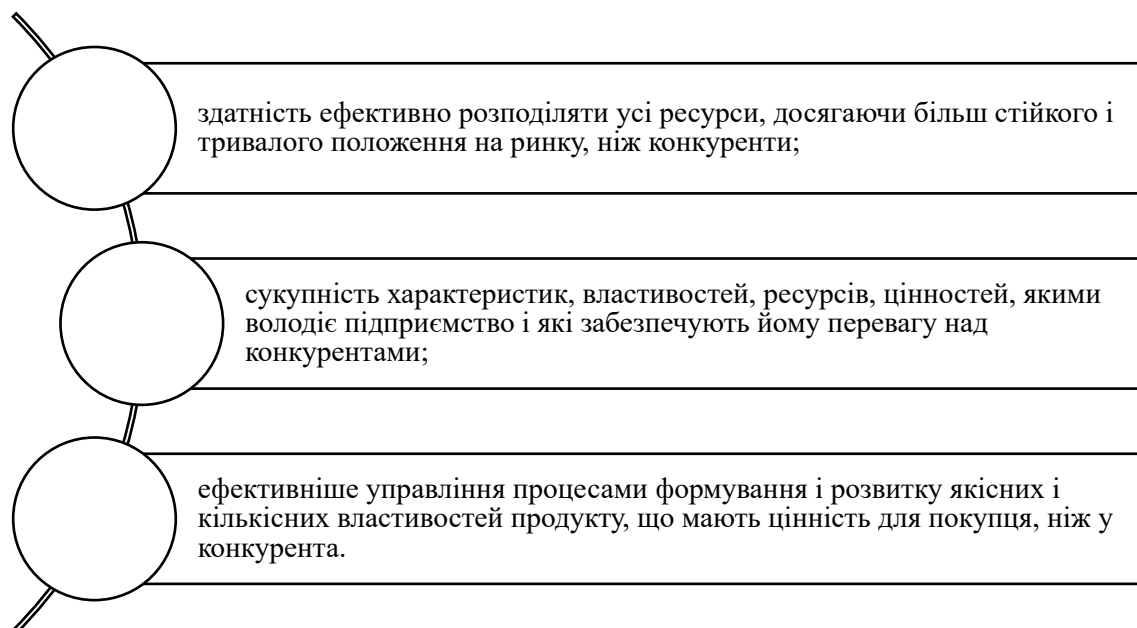


Рисунок 1.1 – Характеристика конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором

Конкурентна перевага – це відносна категорія, для якої притаманна здатність адаптації до умов, що можуть змінюватись, певний рівень стійкості та ефективності, що в сукупності визначає можливості успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Інакше кажучи, це висока компетентність підприємства, що надає йому найкращі можливості залучати й зберігати клієнтів, детально про характеристику КПБО наведено на рисунку 1.1.

Важливо розуміти, що ринкове середовище є динамічним, тому оцінка КП і недоліків учасників ринку постійно змінюється в залежності від поточної ситуації і аналізованих груп конкурентів. Рівень КП і недоліків може також відрізнитися в залежності від сектору ринку та географічно — на місцевому, локальному, національному, міжнародному ринку. Найбільш поширеною класифікацією КПБО є за джерелами (рис 1.2).



Рисунок 1.2 – Конкурентні переваги за джерелами

Джерело: розроблено автором

Втім, є і принципово інша класифікація конкурентних переваг:

- потенційні - проявляються при проведенні оцінки ресурсного потенціалу учасника ринку;
- реалізовані - проявляються в процесі оцінки конкурентних дій компанії;
- фактичні - проявляються при оцінці досягнутих результатів роботи учасника ринку.

Варто також зауважити, що найголовнішим джерелом формування конкурентних переваг в сучасній економіці є використання новітніх цифрових технологій. Формування конкурентних переваг на підвалинах цифрової трансформації підприємства залежить від різних підходів до визначення конкурентоспроможності, зокрема ресурсного, інноваційного, ринкового, інвестиційного та аналітичного. Таким чином, завдяки цифровій трансформації – діджиталізації – кожна економічна галузь може створювати найбільш актуальні для неї цифрові КП.

Таблиця 1.1– Класифікація КП за рівнем діджиталізації

Класифікація конкурентних переваг за рівнем діджиталізації:	
технологічні	забезпечують доступ до інформаційних технологій та ресурсів;
функціональні	надають доступ до спеціалізованих інструментів та сприяють поліпшенню реалізації первинних функцій підприємства — облік, планування, контроль ефективності тощо;
інфраструктурні	надають доступ до цифрової інфраструктури;
корпоративні	оптимізують процеси управління;
інформаційні	надають інформаційний доступ до ринку;
ринкові	спрощують доступ до певного ринку, забезпечують та полегшують взаємодію сторін, наприклад маркетплейси;
галузеві	оптимізують взаємодії учасників.

Джерело: розроблено автором на основі [11, с. 141].

Меметов А. зазначав: «Характер КП, які отримує підприємство, залежить від типу використовуваної ним стратегії:

— індивідуальні конкурентні переваги — в такому випадку конкурентні переваги формуються виключно зусиллями організації, утворюються у випадку застосування індивідуальних стратегій;

— партнерські конкурентні переваги — засновані на "цифрових платформах", зокрема бізнес-моделях, які створюють прибуток за рахунок обміну між незалежними групами учасників. Наприклад — Uber і Airbnb. Такі конкурентні переваги виникають у випадку застосування партнерських digital стратегій» [11, с. 141].

Конкурентна перевага по визначенню відноситься до умов, які дозволяють компанії випереджати своїх конкурентів з точки зору рентабельності, продуктивності, частки ринку і зростання. Перевага може бути пов'язана з меншими витратами організації на поставку продукції та послуг, стратегічним фокусом на меншу кількість, але більш вигідних цільових ринків, або диференціацією товарів чи послуг, що привертає більший інтерес на ринку.

Отже, можна зробити висновок, що конкурентні переваги являють собою певні унікальні характеристики бізнес-організації, які відрізняють її від аналогічних суб'єктів.

Конкурентні переваги у сучасному підприємницькому світі полягають у пристосованості організації, встановленні нових бізнес-моделей, інноваціях продуктів, масштабованості та орієнтації на технології, серед інших аспектів. Це означає, що може не існувати унікального способу представити або визначити конкурентну перевагу, яку організація має проти інших, поки це не перетвориться на відчутну прибуток від бізнесу, призначену лише як довгострокову мету.

1.2 Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг бізнес-організації

Як невидимий компонент стратегії організації, конкурентна перевага впливає із здатності, з якою управління бізнесом поєднує основні та вторинні ресурси та можливості у вигляді добре синхронізованих систем діяльності. Конкурентною перевагою позначається виготовлення фірмою деяких кращих товарів або послуг з точки зору значного для споживачів, порівняно з аналогічними пропозиціями більшості конкурентів. «Конкурентна перевага — це здатність фірми мати кращі результати порівняно з конкурентами з точки зору основної мети існування організації: прибутковості».

Підприємство повинне знати, якою мірою воно конкурентоспроможне по відношенню до інших суб'єктів господарювання даного ринку, оскільки високий ступінь конкурентоспроможності є гарантом отримання високих економічних показників і забезпечує йому виживання в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Вивчення конкурентів і умов конкуренції в своїй галузі потрібне підприємству перш за все, щоб визначити, в чому його переваги та недоліки перед конкурентами, а потім зробити висновки для вироблення успішної конкурентної

стратегії і підтримки КП. Оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання необхідна з метою:

- Розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- Вибору контрагентів для спільної діяльності;
- Складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;
- Здійснення інвестиційної діяльності;
- Здійснення державного регулювання економіки.

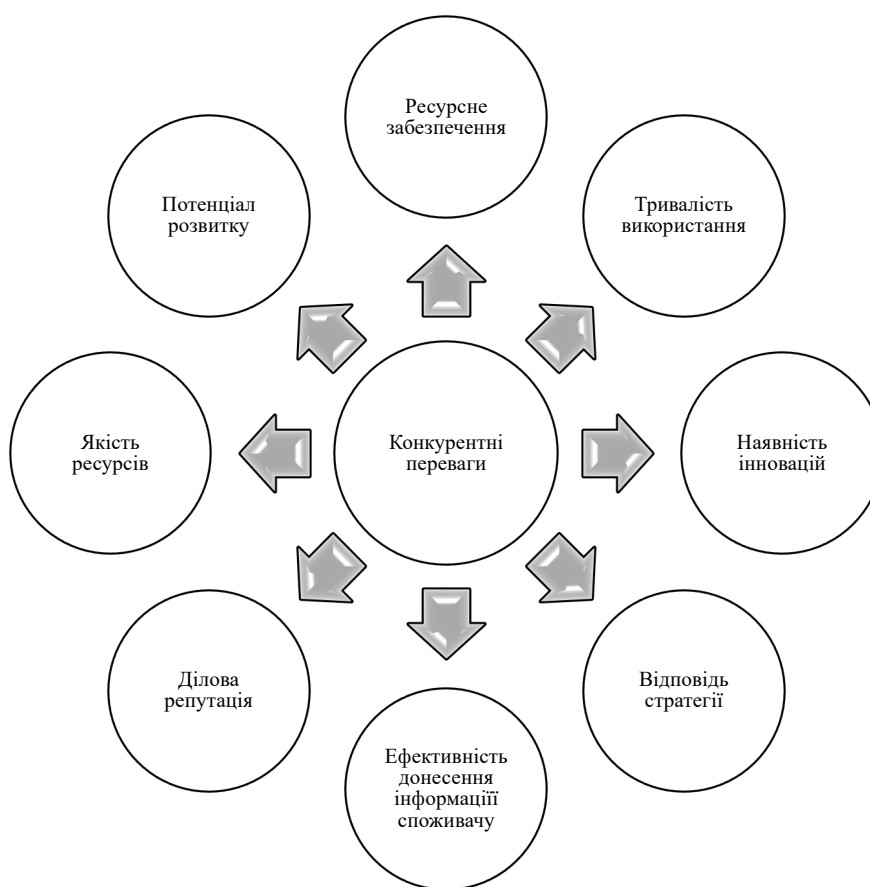


Рисунок 1.3 – Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [13].

Одним із основних методів оцінки КП бізнес-організації є модель конкурентної переваги за М. Портером. В основу моделі покладена матриця конкурентної переваги, яка запропонована американським вченим. Вибір стратегії обумовлюється характером конкурентної переваги компанії: за витратами чи через диференціацію продукту, які можна застосовувати як для усього ринку, так і для

окремого сегменту. Згідно з моделлю існують три базові конкурентні стратегії: лідерства у витратах; диференціації; спеціалізації.

Рекомендації М. Портера щодо генерації стратегічних альтернатив ґрунтуються на тому, що організація вже має певні конкурентні переваги, але не завжди відомо, за рахунок чого вони досягнуті. Здебільшого модель застосовують у випадку сповільненого зростання та стагнації галузей.

Конкурентні переваги як стратегічні фактори успіху повинні відповідати наступним вимогам:

— базуватись на можливостях підприємства, які зобов'язані бути оригінальнішими у порівнянні з факторами впливу внутрішнього та зовнішнього ринкового середовища конкурентами, і які неможливо скопіювати;

— забезпечувати унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі;

— задовольняти специфічні потреби клієнтів [12];

— Доцільно виділити критерії оцінки та аналізу конкурентних переваг підприємства (рис.1.3) [13].

Показники, за допомогою яких можна оцінити конкурентоспроможність компанії, різні, і їх набір може відрізнитися залежно від використовуваної методології оцінки (табл. 1.2).

Загальне оцінювання КП бізнес-організації здійснюють у три послідовних етапи:

1. Проведення аналізу ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару – зразка.

2. Визначення сукупності параметрів товарів для порівнювання.

3. Проведення розрахунків інтегрального показника конкурентоспроможності товару, який необхідно оцінити.

На першому етапі аналізу конкурентоспроможності підприємств відбувається відбір і розрахунок показників, які характеризують результативний показник.

Всі показники вимірювання конкурентоспроможності поділяються на чотири групи, які характеризують:

1. Фінансовий стан підприємства (фінансово-економічні показники діяльності);
2. Ринкову активність (ринкова частка, темп приросту ринкової частки);
3. Ступінь використання виробничої потужності підприємства (коефіцієнт використання виробничої потужності);
4. Стан конкуренції між виробниками на певному ринку (інтегральний коефіцієнт інтенсивності конкуренції).

Прибуток, рентабельність та чиста поточна вартість розглядаються як важливіші показники рівня конкурентоспроможності підприємств (табл. 1.2).

Показники ЕВД відображають ефективність витрат в процесі випуску продукції та використання основних засобів. Показники фінансової стійкості організації характеризують незалежність. Оцінка ефективності організації збуту товарів/послуг показує ступінь прибутковості роботи організації на ринку. КП характеризує здатність продукції/послуг задовольняти потребу [14].

На другому етапі визначається сукупність параметрів продукції, які включають рівень конкурентоспроможності оцінюється за допомогою нормативних, технічних, економічних та маркетингових параметрів; за допомогою жорстких і м'яких параметрів; за допомогою показників: збільшення яких свідчить про покращення якості моделі (чим більше показник, тим краще якість продукту); показники, збільшення яких свідчить про погіршення якості моделі, що оцінюється (час на виконання певної роботи, енергоємність, матеріалоемність, собівартість).

Таблиця 1.2 – Показники оцінки конкурентоспроможності бізнес-організації

Показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Алгоритм розрахунку
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємств ($E_{пл}$)		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат в процесі випуску продукції	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$
1.2. Фондовіддача (Ф)	Характеризує ефективність використання основних засобів	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних засобів}$
1.3. Рентабельність продукції (РП)	Характеризує ступінь прибутковості продукції	$РП = \text{Чистий прибуток від реалізації продукції} / \text{Повна собівартість продукції}$
1.4. Продуктивність праці (ПП)	Відображає ступінь організації та використання робочої сили	$ПП = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середня чисельність робітників}$
2. Показники фінансової стійкості підприємства (Φ_c)		
2.1. Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує незалежність підприємства від залучених коштів	$Ка = \text{Власні кошти} / \text{Підсумок балансу}$
2.2. Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс)	Відображає частку власних коштів у загальній сумі заборгованості підприємства	$Кфс = \text{Власні кошти} / \text{Залучені кошти}$
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (Кзаб)	Відображає, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власних оборотних засобів	$Кзаб = \text{Власні оборотні засоби} / \text{Оборотні засоби}$
2.4. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу (Км)	Характеризує ступінь мобільності використання власних коштів підприємством	$Км = \text{Власні оборотні засоби} / \text{Власні кошти}$
3. Платоспроможність підприємства (Π_n)		
3.1. Коефіцієнт загальної ліквідності (Кзл)	Характеризує можливість задоволення поточних зобов'язань за рахунок мобілізованих активів	$Кзл = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$
3.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кл)	Характеризує можливість покриття поточних зобов'язань за рахунок ліквідних активів	$Кл = \text{Ліквідні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$
3.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	Характеризує можливість покриття поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних активів	$Кал = \text{Високоліквідні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$
3.4. Частка оборотних засобів в активах (Чоб)	Показує питому вагу оборотних засобів в майні підприємства	$Чоб = \text{Оборотні засоби} / \text{Підсумок балансу}$
4. Конкурентоспроможність продукції (K_n)		
4.1. Якість продукції (Я)	Характеризує здатність продукції задовольняти потребу у відповідності з його призначенням	Комплексний метод оцінки, що передбачає виділення критеріїв оцінки якості продукції
4.2. Ціна продукції (Ц)	Визначає вартість продукції підприємства в торгівельній мережі	Порівняльна оцінка з цінами, які пропонують за аналогічний товар підприємства-конкуренти

Джерело: розроблено автором

Третій етап включає розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару/послуги. Інтегральний показник

конкурентоспроможності товару обчислюють за формулою: $K_{int} = I_{ТП} / I_{НП}$,

де $I_{ТП}$ – індекс технічних параметрів (індекс якості); $I_{НП}$ – індекс економічних параметрів (індекс цін).

Якщо $K_{інт}$ більше за 1 – виріб, що аналізується, має конкурентні переваги над товаром-конкурентом, якщо навпаки – виріб, що аналізується, програє товару-конкуренту.

Таким чином, рівень конкурентних переваг слід оцінювати щодо відповідної провідної фірми. За умови дотримання певних вимог, рівень конкурентних переваг можна оцінити як відношення рівня рентабельності виробництва цієї фірми порівняно з тим самим показником провідна фірма, розрахована на певну перспективу [15].

1.3 Сучасні підходи до управління конкурентними перевагами

Формування нових КП є найважливішим моментом у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції на ринку. Механізм формування нових КП базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, що формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо) [16].

Прийняття рішення про формування нової конкурентної переваги відбувається у процесі моніторингу існуючих конкурентних переваг, коли виникає необхідність перекривання застарілих конкурентних переваг і тих, що перебувають на стадії спаду, новими, більш ефективними й стійкими, та виявлення можливих нових конкурентних переваг з урахуванням потреб ринку.

Аналіз КП бізнес-організації має ґрунтуватися на необхідному інструментарії, за допомогою якого можливо оцінити поточну ситуацію на ринку. Для прийняття та реалізації управлінських рішень аналітичний інструментарій повинен забезпечувати високу оперативність оцінки процесів розвитку

конкурентних переваг та їх майбутнього створення, а також формувати єдине інформаційне поле. Очевидно, що механізм дії конкурентних переваг підприємства в конкурентному середовищі охоплює широкий спектр його економічних, організаційно-управлінських, технічних, технологічних, правових, кадрових та соціальних відносин [17].

Залежно від ситуації в галузі кожне підприємство визначає для себе напрями підвищення КП, інструменти та відповідну конкурентну стратегію. Вітчизняні вчені обґрунтовують такі напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням особливостей сучасного вітчизняного ринку:

1. Впровадження інноваційної політики підприємства, яка визначає можливість підприємства конкурувати не тільки на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках. Застосування новітніх технологій (рис.1.4).

2. Наявність кваліфікованих трудових ресурсів, що відповідають вимогам міжнародного ринку праці.

3. Система управління якістю на підприємстві.

4. Безперервне вдосконалення реалізованої на внутрішньому ринку продукції національних виробників і розширення їх діяльності на міжнародному ринку.

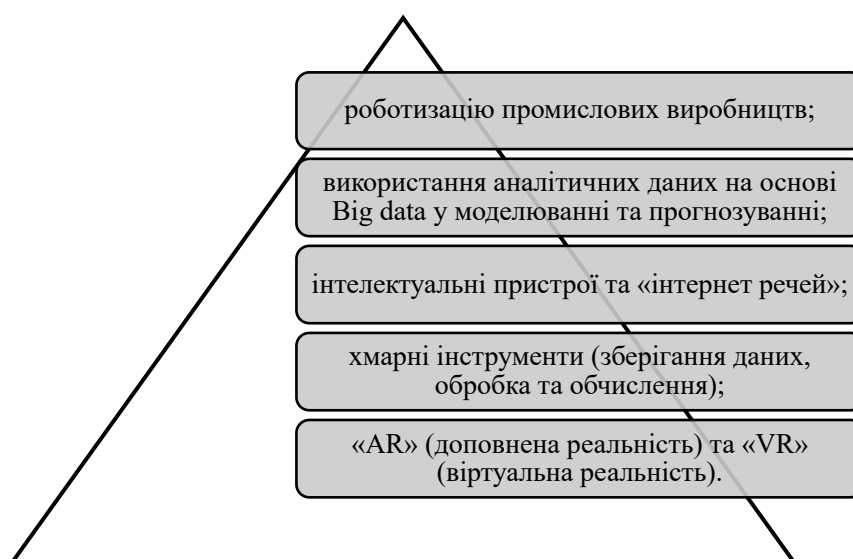


Рис. 1.4 – Інструментів підвищення КП, що набули поширення в ході цифровізації економіки.

Джерело: розроблено автором

Формування конкурентоспроможності організації залежить від стратегій розвитку. Під час розроблення стратегії управління КП підприємства мають братися до уваги наступні фактори:

- науково-технічний рівень технологій виробництва;
- застосування інновацій;
- запровадження новітніх засобів автоматизації виробництва;
- конкурентоспроможність продукції, що характеризується технічними, нормативними й економічними параметрами;
- ефективне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства;
- забезпечення фінансової стійкості, що характеризується системою показників поточної ліквідності підприємства, ділової активності, автономії тощо [18, с. 244].

Визначення конкурентної переваги вимагає від організацій скласти оперативне визначення, яке згодом буде використано для вимірювання його конкурентної сили на основі відповідних параметрів. Це може включати в себе вичерпну оцінку складних і неочевидних конструкцій, виявлених в тісній співпраці з керівництвом виконавчого рівня і експертами на ринку. Ці конструкції можуть становити три ключові аспекти:

1. **Можливості:** Важливою вимогою конкурентних переваг є створення нових можливостей. Ці можливості можуть стосуватися скорочення витрат, створення нових бізнес-напрямоків, розвитку нового продукту чи послуги, підвищення продуктивності чи залучення нових ринків, серед іншого. В контексті конкурентних переваг, здатність ідентифікувати, створювати та використовувати можливість також може бути визнана за масштабованим виміром порівняно з результатами конкурента. Керівникам може знадобитися з'ясувати, наскільки добре чи широко конкуренція використовує надані можливості, і як їх власна організація може перевершити конкуренцію, скориставшись тими ж

можливостями. Атрибути, які дозволяють їх організації задовольнити або перевершити такі очікування при використанні можливостей, можуть становити визначення конкурентної переваги для організації.

2. Погрози та ризики: Вживання бізнесу - це в основному ризик та реагування на ситуації нестабільності. Бездіяльність сама по собі є ризиком, але зміни також. Тому здатність організації активно адаптуватися до ситуацій та сприймати зміни визначає, наскільки добре вона може працювати в порівнянні з конкурентами. Атрибути, що дозволяють організації нейтралізувати конкурентні загрози та зменшити вплив внутрішніх або зовнішніх ризиків через вимоги про внесення змін, також потраплять до операційного визначення Конкурентної переваги. Завдяки цим атрибутам організації можуть підтримувати частку ринку в ситуаціях невизначеності. Гнучкість також дозволяє організаціям експериментувати зі своїми пропозиціями, бізнес-моделями та організаційними структурами. Здатність успішно експериментувати, не завдаючи негативного впливу на бізнес, виділяє спритні організації та дозволяє їм конкурувати з усталеними підприємствами. Прогресивні стартап-фірми, які відкидають конкуренцію від своїх більших аналогів, використовують свою спритність для постійних інновацій, швидше, ніж їх конкуренція. Отже, спритність до зменшення впливу ризиків становить оперативне визначення конкурентної переваги для малих фірм та стартап-організацій. Зовсім недавно завдяки методологіям розробки програмного забезпечення DevOps та Agile підприємства, керовані технологіями, застосовують подібні можливості, як і їх конкурентоспроможність. Сила більше не вимірюється лише доходами, прибутками, часткою ринку та глобальною присутністю. Натомість операційне визначення «Конкурентної переваги» більше зосереджується на тому, як організації реагують на ситуації, особливо в умовах невизначеності.

3. Покращення та продуктивність: Конкурентна перевага полягає не лише у доступі до нових можливостей, а й у максимізації вартості існуючих ресурсів. Оскільки робоча сила сама по собі є найбільшим ресурсом для будь-якої організації, здатність вдосконалювати бізнес-процеси також може призвести до

відчутної вигоди для бізнесу. Отже, будь-яка організація, яка може зробити більше, ніж конкуренти, з меншими, має перевагу перед конкурентами. Поліпшення та продуктивність дедалі частіше розглядаються як ключові компоненти конкурентних переваг. Насправді, провідні підприємства, починаючи від Facebook та Google, та швидко зростаючих стартапів, таких як Uber. Здатність ефективно застосовувати методологію розглядається як конкурентна перевага для організації.

Наукові підходів до процесу управління конкурентними перевагами у сучасних умовах:

1. Надійність та характер конкурентних переваг визначається системністю та комплексністю роботи підприємства у цьому напрямі.

2. Розвиток та ускладнення зовнішнього середовища визначає необхідність пошуку нових джерел конкурентних переваг.

3. Багаторівневість розвитку світових ринків зумовлює бажання підприємств одночасно використовувати і чинники високого рівня (інновації, кваліфікація, технології), і чинники традиційні (доступ до дешевих джерел сировини, розширення ринків збуту, нарощування обсягів виробництва).

4. Технологічні конкурентні переваги стають все більш доступними для підприємств з країн, що розвиваються.

5. Досить великий перелік конкурентних переваг потребує формування значних фінансових та унікальних кадрових ресурсів, що обмежує можливості динамічного розвитку підприємств з країн, що розвиваються.

Головною метою підприємств на шляху забезпечення та управління конкурентними перевагами є освоєння нових ринків збуту, підвищення іміджу компанії, залучення нових інвесторів, забезпечення орієнтації на розвиток у довгостроковій перспективі. Для реалізації цієї мети можна наступні методи:

— оптимізація розподілу ресурсів компанії в напрямку забезпечення їх найвищої ефективності використання та мінімізації непродуктивних витрат;

— визначення змісту та характеру можливих конкурентних переваг певного підприємства;

— формування стратегічного планування на підприємстві, що забезпечить системне бачення змісту необхідних заходів для формування комплексних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Управління конкурентними перевагами вважається платформою нецінової конкуренції, оскільки підприємство може випередити своїх конкурентів тільки у разі їх генерування. У неціновій конкуренції роль ціни не знижується, проте на перший план виходять унікальні властивості продукції, висока якість та її функціональні характеристики, компетентності підприємства як джерела формування конкурентних переваг. Більше того, у неціновій конкуренції усі зусилля підприємства спрямовуються у творче русло і не генерують руйнації, як у ціновій війні. Чинники підвищення конкурентоспроможності підприємства якраз і обґрунтовуються у контексті формування конкурентних переваг. Тобто відбувається перехід від використання порівняльних характеристик, сформованих за низьких витрат на робочу силу, природні ресурси, до конкурентних переваг, що базуються на компетенціях, інноваціях, нових цінностях. Таким чином, управління конкурентними перевагами підприємства має відповідати таким критеріям, як повнота, якість, достовірність, актуальність, оперативність, різноманітність, доступність, динамічність, відповідність стратегії.

Управління конкурентними перевагами передбачає розроблення та вибір конкурентної стратегії, тобто стратегії, що забезпечує найбільш повне та ефективне використання наявних можливостей. Основною ознакою тут є адаптація можливостей підприємства до конкретних умов ринку через виявлення базових стратегій управління конкурентоспроможністю.

Нині управління конкурентними перевагами підприємства трансформується у завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дає змогу швидко і точно виявляти напрями підвищення конкурентоспроможності [21].

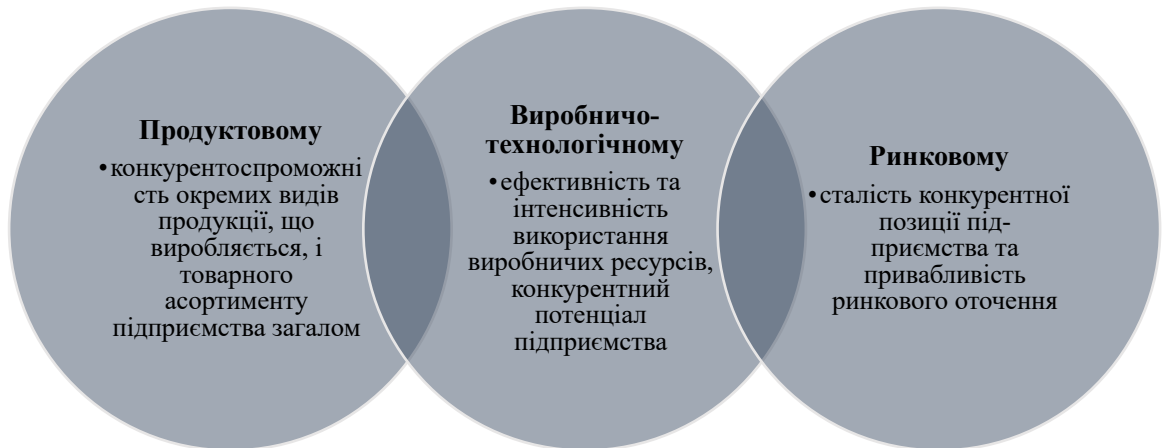


Рис. 1.5 – Формати управління конкурентними перевагами підприємства.

Джерело: розроблено автором

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – визначення цілей, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності (табл. 1.4).

Табл. 1.4 – Функції управління конкурентними перевагами

Функція	Визначення
Визначення цілей	обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти
контроль	забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства
мотивація	забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства
організація	забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів
планування	передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах

Джерело: розроблено автором

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе наступні дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Отже, дослідивши КП нами було визначено, що зміст конкурентної переваги не лише у володінні вигідним ресурсом, а й у здатності використовувати наявні ресурси для досягнення максимальної переваги проти конкуренції. Підприємство створює економічну цінність, коли існує позитивна різниця між тим, що його клієнти готові платити за товари або послуги, та витратами на доставку цих продуктів або послуг. Підприємство має конкурентну перевагу, коли воно створює більшу економічну цінність, ніж фірми, які продають подібні продукти чи послуги. Підприємство має стійку конкурентну перевагу, коли її конкурентну перевагу не можна позбутися шляхом наслідування її стратегій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЛЬЯНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ІМУ ПРО УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом цього дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Іму Про Україна». Це підприємство працює на ринку з 2006 року. Компанія пропонує широкий спектр послуг з медичної діагностики, медичних аналізів, планування лікувальних та профілактичних дієт. Партнером «Іму Про Україна» є Німецька компанія R-Biopharm Group, в лабораторіях якої проводяться аналізи та вивчення зібраного біоматеріалу. Разом з представництвами в більш ніж 20 країнах R-Biopharm Group щороку досліджує біоматеріали більш ніж 50 тисяч клієнтів, вивчаючи різні категорії медичних відхилень, таких як ожиріння, шлунково-кишкові проблеми, екземи, мігрені тощо.

У 1996 році система управління якістю R-Biopharm була сертифікована відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001. У 2003, компанія отримала свідоцтво системи менеджменту якості ISO 13485. У клінічній діагностиці, R-Biopharm має багато років досвіду в звуковій діагностиці, особливо в сфері діагностики стільця і діагностики алергії (типу I і типу III), використання різних тестів, як за допомогою IGE, так і за допомогою визначення IGG, в сироватці крові людини і капілярної крові. Всі тести затверджуються і маркуються в системі PC.

Організаційна форма підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю.

Кількість співробітників в 2021 році: 18 осіб.

Організаційна структура управління: лінійна. Структура підрозділів підприємства відображена на рисунку 2.1.

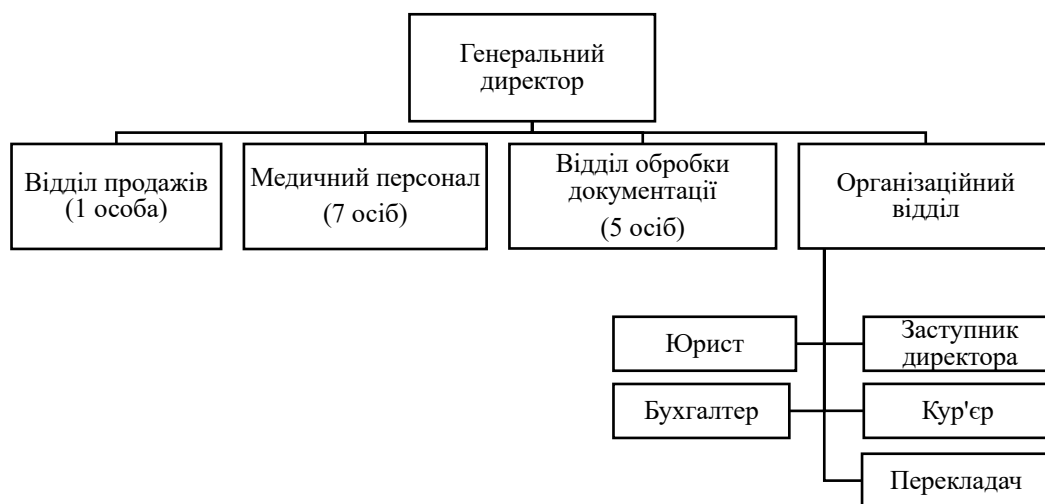


Рисунок 2.1 – Структура штату співробітників.

Джерело: розроблено автором

Збільшення обсягу реалізації за одними видами і скорочення за іншими видами послуг призводить до зміни їх структури. Структура – це співвідношення окремих видів послуг у загальному обсязі їх виробництва.



Рисунок 2.2 – Структура послуг ТОВ «Іму Про Україна».

Джерело: розроблено автором

Зміна структури послуг здійснює великий вплив на такі економічні показники: обсяг випуску продукції, собівартість продукції, матеріаломісткість, рентабельність і прибуток.

Для отримання більш повної картини про стан підприємства, проведемо його фінансовий аналіз. Найголовнішими параметрами, які нас цікавлять, є стан фінансових ресурсів, наявність та розмір чистого прибутку та аналіз фінансової стійкості підприємства.

Проаналізуємо склад та структуру фінансових ресурсів ТОВ «Іму Про Україна» за 2019 та 2020 роки.

Таблиця 2.1– Склад і структура фінансових ресурсів ТОВ «Іму Про Україна»

Показники	Сума, тис. грн.			Структура, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Власні фінансові ресурси	71,1	82,3	88,1	51	75	83
Залучені фінансові ресурси	5	5,4	5,8	49	25	17
Фінансові ресурси (всього)	76,1	87,7	93,9	100	100	100

Джерело: розроблено автором

З таблиці 2.1 видно, що в 2020 році розмір фінансових ресурсів ТОВ «Іму Про Україна» збільшився в порівнянні з 2019 роком на 11,6 тис. грн., а в 2021 порівняно з 2020 на 6,2 тис. грн. Спостерігається ріст як власних, так і залучених фінансових ресурсів. Питома вага власних коштів в загальній сумі фінансових ресурсів ТОВ «Іму Про Україна» зменшилася з 93 % в 2019 році до 75 % в 2020 році.

Отже, структура фінансових ресурсів досліджуваного підприємства характеризується як позитивна, так як значну частку займає власний капітал, що говорить про незалежність підприємства від кредиторів та зовнішніх інвесторів.

Наступним етапом є визначення чистого прибутку. Підприємство може розрахувати очікуваний прибуток, але воно повинно бути впевнене, що цей прибуток перетвориться на реальні грошові потоки. Якщо підприємство працює ефективно то позитивний грошовий потік від продажу готової продукції повинен перевищувати відтік грошових коштів, які пішли на погашення зобов'язань.

Проаналізуємо динаміку чистого прибутку ТОВ «Іму Про Україна» за 2019-2020 роки.



Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку.

Джерело: розроблено автором

Отже, з цього графіку можемо бачити, що підприємство у 2019-2021 отримувало прибуток, який поступово зростає з кожним роком. Це означає, що ТОВ «Іму Про Україна» працює ефективно і зміцнило свої позиції на ринку.

Суттєвим є зростання чистого прибутку в 2019-му році, в 2020-2021-му значно менше, але також спостерігається динаміка до зростання. Це пов'язано з розробкою нової маркетингової програми, яка діяла в першому та другому кварталах 2019-го року. Керівництво підприємства очікувало високий рівень зростання чистого прибутку і в 2020-му році, однак через пандемію очікування не справдились.

Наступним важливим параметром оцінки діяльності підприємства є оцінка його фінансового стану. Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії усіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Він визначає конкурентоспроможність

підприємства, його потенціал у діловій співпраці, оцінює, в якій мірі гарантовані економічні інтереси самого підприємства та його партнерів з фінансових і інших відносин.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Іму Про Україна» розпочнемо з аналізу активу та пасиву балансу підприємства за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.2 – Структура активів і пасивів ТОВ «Іму Про Україна»

Показники	Сума (тис. грн)			
	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Активи – всього, в т.ч.:	82,3	90,8	107,9	119,4
необоротні активи	5,2	7,6	10,3	13,1
оборотні активи	77,1	83,2	97,6	106,3
Пасиви – всього, в т.ч	82,3	90,8	107,9	119,4
Власний капітал	61,2	68,2	71,4	78,5
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0
Поточні зобов'язання	21,1	22,6	36,5	40,9

Джерело: розроблено автором

Протягом 2018-2021 рр. спостерігалось зростання балансу підприємства з 82,3 тис грн. у 2018 році до 119,4 тис грн. у 2020 році.

В структурі пасиву балансу ТОВ «Іму Про Україна» вагому частку займає власний капітал. Фінансування діяльності підприємства за рахунок власного капіталу є альтернативою до залучення позичкових коштів.

Протягом досліджуваного періоду підприємство не мало довгострокових зобов'язань, тобто протягом 2018-2020 років воно не мало залежності від довгострокового позикового капіталу, що дало змогу значно зменшити ризик фінансово-господарської діяльності.

Варто зазначити, що у процесі дослідження фінансового стану підприємства важливим етапом також є аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства.

Фінансова стійкість підприємства – це сукупність чинників, які характеризують склад, структуру та напрями використання фінансових ресурсів підприємства і дозволяють визначити здатність підприємства вчасно розраховуватись за своїми боргами. Рівень фінансової стійкості є регулятором

відносин підприємства із кредиторами, інвесторами чи іншими особами, які зацікавленими діяльністю підприємства

Для оцінки рівня фінансової стійкості використовують наступні показники: коефіцієнт автономії; коефіцієнт концентрації залученого капіталу; коефіцієнт структури довгострокових вкладень; коефіцієнт фінансового левериджу.

Показники, що використовуються для оцінки рівня фінансової стійкості розраховані на прикладі підприємства ТОВ «Іму Про Україна» наведені у табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Іму Про Україна».

Показники	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт автономії	0,74	0,75	0,66	0,65
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,1	0,2	0,2	0,1
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0	0	0	0
Коефіцієнт фінансового левериджу	0	0	0	0

Джерело: розроблено автором

Результати розрахунку коефіцієнту автономії допомагають зробити висновок, що підприємство незалежне від позикових коштів і здатне фінансувати активи власним коштом. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу впродовж 4 років становить менше 1, а це означає, що ТОВ «Іму Про Україна» не має заборгованостей і борги не переважають над активами. У підприємства відсутні довгострокові зобов'язання, тому значення коефіцієнтів структури довгострокових вкладень та фінансового левериджу рівні 0. Таким чином, аналіз фінансової стійкості ТОВ «Іму Про Україна» дає можливість стверджувати, що підприємство має збалансовану структуру фінансових ресурсів, а тому є фінансово автономним, тобто незалежним від зовнішніх джерел фінансування.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства та практики управління нею.

Для проведення аналізу конкурентів ми застосуємо розглянуту нами методику конкурентної переваги за М. Портером та проведемо фінансово-економічний аналіз.

На першому етапі проведення аналізу конкурентоспроможності є аналіз ринку та виокремлення найбільш конкурентоспроможної послуги. Визначимо конкурентне середовище ТОВ «Іму Про Україна». Компанія працює на українському ринку приватної медицини вже більше 15 років і пропонує споживачам лише новітні високотехнологічні аналізи, аналогів котрим майже немає на ринку. Компанія надає наступні види послуг:

1. Дослідження генетичної дієти. Визначає власний метаболічний тип, що дозволяє адаптувати дієту та вправи відповідно до генетичної схильності.
2. Дослідження харчової непереносимості. Концепція, яка поєднує в собі детальний та достовірний аналіз крові на IgG харчової алергії.
3. Дослідження на переносимість гістаміну. Допомогає визначити рівень гістаміну та його переносимість організмом.
4. Дослідження ризиків підвищення холестерину та генетичного поліморфізму. Дозволяє оцінити наявність або ризик серйозних захворювань та запобігти погіршенню.
5. Дослідження харчових алергій. Найбільша в світі панель алергенів, результат допомагає виявити найкращий раціон харчування.
6. Аналізи на гормони. Тестування стресових гормонів.

В таблиці 2.6 перелічені послуги компанії з актуальними на Січень 2021 року цінами, та середньомісячним попитом.

Для аналізу конкурентних переваг визначимо параметри: спектр послуг, ціни, якість, споживча новизна послуг, мережа партнерів, автоматизація процесів, система управління.

Таблиця 2.4 – Ціни на послуги ТОВ «Іму Про Україна»

Послуга	Ціна, грн	Середньомісячний попит
Дослідження генетичної дієти.	10500	30
Дослідження харчової непереносимості.	16500	30
Дослідження на переносимість гістаміну.	2000	15
Дослідження ризиків підвищення холестерину та генетичного поліморфізму.	23500	7
Дослідження харчових алергій.	16500	7
Аналізи на гормони.	10500	10

Джерело: розроблено автором

Головні конкуренти ТОВ «Іму Про Україна» - це компанії «Лабораторія доктора Рьодгера» та ПП «Медіс».

«Лабораторія доктора Рьодгера» (далі – ЛДК) працює за схемою, дуже схожою на ТОВ «Іму Про Україна». Аналіз зібраного біоматеріалу оброблюється в німецькій лабораторії MDI Limbach Berlin GmbH. ЛДК має більший перелік послуг (понад 800 аналізів) та працює лише з фізичними особами. Партнерство з іншими приватними медичними установами відсутнє. Для виконання аналізів застосовують вже досить застарілі технології.

ПП «Медіс» – медична лабораторія в Україні. Знаходиться у Львові. Медична лабораторія «Медіс» сертифікована згідно Міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та Міжнародного стандарту ISO 15189:2015. Мають великий спектр послуг, більше 500 позицій, серед яких є схожі на послуги ТОВ «Іму Про Україна». Має хороше сучасне обладнання, яке відповідає всім стандартам і вимогам на сьогодні.

Важливою складовою операційної діяльності ТОВ «Іму Про Україна» є співробітництво з приватними медичними установами. Партнерство з ними відкриває доступ до великого ринку платоспроможних клієнтів. Головні партнери серед приватних медичних установ - це:

- Медіком
- НоуХауМед
- EscuLab
- Astra-Dia

Партнерство з ними приносить ТОВ «Іму Про Україна» більше половини клієнтів, але продаж послуг партнерам відбувається за більш низькою ціною. Докладніші дані висвітлені у наступній таблиці 2.7.

В той же час, конкуренти ТОВ «Іму Про Україна» не співпрацюють з іншими клініками-партнерами, що значно скорочує їх конкурентні можливості.

Таблиця 2.5 – Ціни на послуги для клінік-партнерів.

Послуга	Ціна, грн	Середньомісячний попит
Дослідження генетичної дієти.	7350	42
Дослідження харчової непереносимості.	11550	39
Дослідження на переносимість гістаміну.	1400	24
Дослідження ризиків підвищення холестерину та генетичного поліморфізму.	16450	10
Дослідження харчових алергій.	11550	13
Аналізи на гормони.	7350	14

Джерело: розроблено автором

За довгі роки співпраці ТОВ «Іму Про Україна» зарекомендувало себе як надійний партнер, співпраця з котрим приносить взаємовигоду і економічне зростання партнерам.

Порівняємо ціни на схожі послуги досліджуваних конкурентів (табл. 2.8).

Таблиця 2.6 – Порівняльна таблиця цін та послуг ТОВ «Іму Про Україна» і конкурентів.

Послуга	Іму Про Україна	Лабораторія доктора Рьодгера	«Медіс»
Дослідження генетичної дієти.	7350	Немає подібного аналізу	Немає подібного аналізу
Дослідження харчової непереносимості.	11550	Немає подібного аналізу	11365
Дослідження на переносимість гістаміну.	1400	1500	1630
Дослідження холестерину та генетичного поліморфізму.	16450	34650	Немає подібного аналізу
Дослідження харчових алергій.	11550	11000	7390
Аналізи на гормони.	7350	9500	7465

Джерело: розроблено автором

Із порівнюваних послуг беремо три повторювані у всіх клініках для порівняння: дослідження переносимості гістаміну, харчових алергій та аналіз на гормони. Проаналізувавши ціни можемо зробити висновок, що найвищі ціни у «Лабораторії доктора Рьодгера», а ТОВ «Іму Про Україна» має середні ціни серед порівнюваних послуг.

Також не менш важливий параметр для порівняння – автоматизація процесів виробництва, або в нашому випадку надання послуг по виконанню аналізів.

ТОВ «Іму Про Україна» всі аналізи виконує в німецьких лабораторіях, які застосовують найновітніше обладнання, де всі процеси автоматизовані. Всі дослідження проводяться швидко. Але з деякими групами аналізів, такі як генетичні є затримки, які пов'язані з законами в Німеччині. Тому на швидкість і автоматизацію цих процесів ТОВ «Іму Про Україна» вплинути не може. Однак, щодо автоматизації процесів з виставлення рахунків клієнтам, перекладу результатів, доставки результатів пацієнтам, надання консультацій також є затримки, які напряду пов'язані з недостатньою автоматизацією і потребують вдосконалення.

Для порівняння «Лабораторія доктора Рьодгера» має подібні недоліки у системі автоматизації процесів, чого не скажеш про ПП «Медіс». Дана клініка всі процеси виконує в одному місці, від реєстрації і забору біоматеріалу у клієнта до видачі готового результату. Що полегшує створення автоматизованого середовища для надання послуг. У ПП «Медіс» всі процеси налагоджені і автоматизовані, це допомагає швидко і без затримок надавати послуги.

Щодо система управління підприємством та розподілом обов'язків, то в порівнянні з ПП «Медіс», ТОВ «Іму Про Україна» значно відстає і потребує реорганізації, розширення штату і перерозподілу обов'язків між працівниками. В свою чергу ПП «Медіс» має правильно організований штат співробітників, у всіх відділах є необхідна кількість співробітників для виконання покладених на них функцій. «Лабораторія доктора Рьодгера», як ТОВ «Іму Про Україна» має неправильну систему розподілу завдань між співробітниками і недостачу кадрів.

Кожен із цих конкурентів має різний механізм впливу на підприємство – об’єкт дослідження. Тільки за послугами та споживачами важко визначати рівень конкурентоспроможності підприємства. Треба проводити більш глибокий аналіз конкуренції та конкурентів.

Стратегічна група конкурентів – це певна кількість підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами.

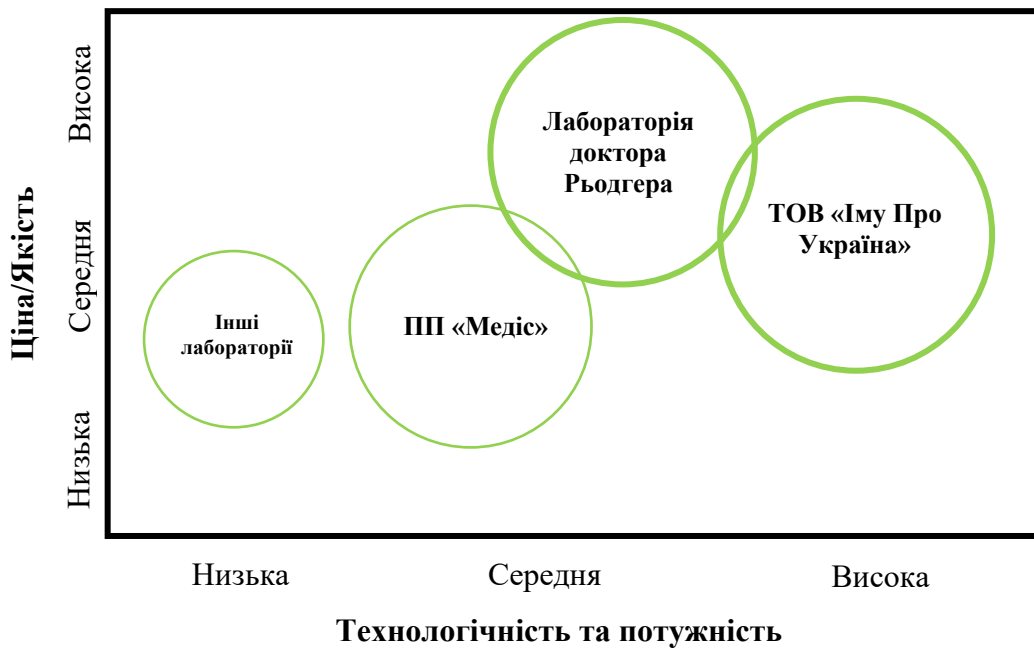


Рисунок 2.4 – Стратегічна карта конкурентів.

Із стратегічної карти ми можемо бачити, що ТОВ «Іму Про Україна» найближчі параметри, які перетинаються має і частіше зустрічаються ті самі конкурентні переваги з лабораторією доктора Рьодгера. Це означає, що саме вона являється найбільшим конкурентом, тобто її діяльність слід вивчати більш ретельно та уважно.

На сьогодні відсутня загальна методика визначення та оцінки конкурентоспроможності бізнес-організації. Тому кожна окрема організація оцінює конкурентоспроможність за методикою, яка найбільше її задовольняє.

Отже для визначення конкурентних переваг проведемо SWOT-аналіз, PEST-аналіз та оцінимо конкурентні сили за методикою Портера ТОВ «Іму Про Україна».

Маючи велику кількість інформації про ТОВ «Іму Про Україна» ми можемо визначити, що підприємство обирає стратегію диференціації за *М. Портером*. Це проявляється в обраних посиленнях рекламних кампаній (найкращі послуги, найкраще обладнання тощо), наявність різних груп послуг для різних категорій, відсутність гонитви за найнижчими цінами.

В таблиці 2.9 наведений розбір тиску конкурентів на ТОВ «Іму Про Україна» за методикою Портера. Аналіз поточних конкурентів дозволить зрозуміти, що чекає в майбутньому при планомірному розвитку. Вивчення потенційних конкурентів дає розуміння того, що ж буде з нішею і підприємством [13]. З одного боку, сильна конкуренція стимулює розвиток бізнес-сфери, але тільки до певного рівня. Але також, важливо зрозуміти, коли потрібно ввести інновації.

Таблиця 2.7 – Сила тиску конкурентів на ТОВ «Іму Про Україна».

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість гравців на ринку	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку	Низький рівень насиченості ринку
			+
Темпи росту ринку	Стагнація або зниження об'єму ринку	Повільно, але росте	Високий
		+	
Рівень диференціації послуг	Компанії надають стандартні послуги	Послуги стандартні, але відрізняються	Послуги суттєво відрізняються
			+
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція	Є можливість в підвищенні цін в рамках покриття росту затрат	Завжди є можливість підвищення цін для покриття росту затрат
		+	
Загальний бал	6		
4 бали	Низький рівень		
5-8 балів	Середній рівень		
9-12 балів	Високий рівень		

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши рівень тиску конкурентів за методикою Портера, ТОВ «Іму Про Україна» має середній рівень. Тобто це говорить про те, що існуючі конкуренти не несуть небезпеки для ТОВ «Іму Про Україна». Слід просто

підтримувати існуючий унікальний продукт (послугу) і всіляко покращувати його виняткові властивості.

Щоб конкретніше та зрозуміліше висвітлити отримані висновки склали *SWOT-аналіз*, який наведений нижче (табл.2.9).

Таблиця 2.8 – SWOT - аналіз ТОВ «Іму Про Україна».

SWOT - аналіз ТОВ «Іму Про Україна»:	
S – сильні сторони:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність міжнародних сертифікатів якості ISO 9001. 2. Проведення тестування в закордонній лабораторії. 3. Відсутність на українському ринку подібних лабораторних тестів. 4. Висока якість реагентів для проведення тестування. 5. Спеціальні системи для збору біологічного матеріалу вдома. 6. Можливість консультування онлайн. 7. Налагоджена мережа швидкої доставки біоматеріалу в лабораторію.
W – слабкі сторони:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Довгий час очікування результатів, через те, що багато часу витрачається на переклад результатів на українську. 2. Високі ціни. 3. Недостатня автоматизація документообігу. 4. Низька популярність послуги на українському ринку.
O – можливості:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Автоматизація документообігу. 2. Впровадження нових послуг (нові групи аналізів). 3. Проведення рекламних кампаній через соціальні мережі. 4. Розширення мережі партнерів.
T – загрози:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сезонність попиту (аналізи на алергії та профілактичні дієти). 2. Висока собівартість реагентів для аналізів. 3. Низька купівельна спроможність споживачів. 4. Пошкодження біоматеріалів при транспортуванні.

Джерело: розроблено автором

Проаналізуємо сильні та слабкі сторони компаній конкурентів. Перша компанія - «Лабораторія доктора Рьодгера». Вона є найбільш схожою до ТОВ «Іму Про Україна», так як більшість аналізів також виконуються в лабораторіях на території Німеччини. Але якість реагентів та обладнання поступається рівню технологій ТОВ «Іму Про Україна».

Наступною розглянемо компанію ПП «Медіс». Ця компанія має схожі варіанти аналізів, але вони вказують значно нижчий рівень точності та не мають

новітніх розробок як лабораторії Німеччини, які виконують аналізи для ТОВ «Іму Про Україна».

Порівнявши сильні та слабкі сторони ТОВ «Іму Про Україна» та компаній--конкурентів за допомогою SWOT – аналізу можна зробити наступні висновки:

Компанія ПП «Медіс» надає більше спектр послуг, але вони гірші за якістю, також відсутні унікальні послуги, які представлені в ТОВ «Іму Про Україна». Щодо лабораторії доктора Рьодгера, то вона має багато спільних сильних сторін з ТОВ «Іму Про Україна», оскільки деякі їх аналізи так само виконуються в Німеччині, але з більш дешевих реагентів, тому собівартість аналізів у них значно менша, але ціни для клієнтів вищі, ніж в ТОВ «Іму Про Україна». Аналізи, які виконуються в українській лабораторії не є ексклюзивними, тому їх конкурентоспроможність набагато нижча. ТОВ «Іму Про Україна» виконують лише ексклюзивні варіанти аналізів, які не мають аналогів серед українських лабораторій, а патенти на їх виконання має лише одна лабораторія в Німеччині, з якою і співпрацює «Іму Про Україна».

В той час як SWOT – аналіз та визначення стратегій за М. Портером здебільшого визначають мікроекономічне середовище існування підприємства, не менш важливим є також аналіз його макросередовища. Одним з найпопулярніших інструментів для цього є PEST-аналіз – визначення політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних умов існування підприємства. Методика PEST аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, PEST аналіз є інструментом довгострокового стратегічного планування і складається на 3-5 років вперед, з щорічним оновленням даних. Розпочнемо з аналізу ТОВ «Іму Про Україна» (таблиця 2.10).

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз ТОВ «Іму Про Україна».

PEST-аналіз ТОВ «Іму Про Україна»	
Політичні фактори	Економічні чинники
В цьому році увійшли в силу більш високі мита на транспортні перевезення. Через пандемію корона вірусу були введені деякі обмеження у пересуванні між Україною та Німеччиною, що унеможливило постачання деяких видів наборів для виконання тестів.	Відбувається значне зростання ВВП на 5,1%. Інфляція у 2021р. на рівні 8%, зниження безробіття до 12,4%, а також підвищуються курси валют. Відповідно до цих показників і рівень доходів населення також знижується, що впливає на їх купівельну спроможність. А оскільки вартість послуг прив'язана до курсу євро, то ціни на аналізи також зростають.
Соціально-культурні фактори	Технологічні фактори
У суспільстві зростає прагнення до здорового способу життя, контролю за харчуванням та тренуваннями. Це підвищує зацікавленість аналізами ТОВ «Іму Про Україна». Люди вважають за краще витратити свій дохід на діагностику свого стану здоров'я.	Впровадження нових методів тестування на виявлення захворювань. Німецька лабораторія отримує нові патенти, що робить аналізи більш точними та якіснішими. Автоматизована система формування заключень для пацієнтів.

Джерело: розроблено автором

Компанії медичного напрямлення залежать від оцінки чинного та майбутнього законодавства, змін на ринку та економіці, соціальних змін із часом та технологічного прогресу. Політична стабільність завжди є важливим фактором, зміни урядів можуть вплинути на сектор охорони здоров'я та на населення в цілому. Індустрія охорони здоров'я є галуззю економіки, що найшвидше розвивається в економічній системі будь-якої країни.

Проведений PEST-аналіз показав, що на діяльність компанії ТОВ «Іму Про Україна», «Лабораторія доктора Рьодгера» та ПП «Медіс» впливають схожі фактори і це призводить до однакових наслідків. Але «Лабораторія доктора Рьодгера» та ПП «Медіс» в Німеччині виконують лише один із аналізів, в той час, як ТОВ «Іму Про Україна» всі тестування проводить там. Виходячи з цього можна

сказати, що найбільшим конкурентом для ТОВ «Іму Про Україна» є «Лабораторія доктора Рьодгера», так як з нею один ринок надання послуг, схожі послуги та цільовий ринок.

Таблиця 2.10 – Інтегральна порівняльна таблиця.

Параметр порівняння	для ТОВ «Іму Про Україна»	«Лабораторія доктора Рьодгера»	ПП«Медіс»
Послуги	Вузький спектр послуг	Широкий спектр послуг	Широкий спектр послуг
Ціна	Вище середньої	Висока	Середня
Якість	Висока якість за рахунок передових технологій	Вище середнього	Середня
Споживча новизна послуг	Ексклюзивні новітні послуги	Поширені серед інших конкурентів послуги	Поширені послуги серед інших конкурентів
Мережа партнерів	Широка	Вузька	Вузька
Автоматизація процесів	Низька автоматизація	Низька автоматизація	Висока автоматизація
Система управління	Недосконала	Недосконала	Досконала

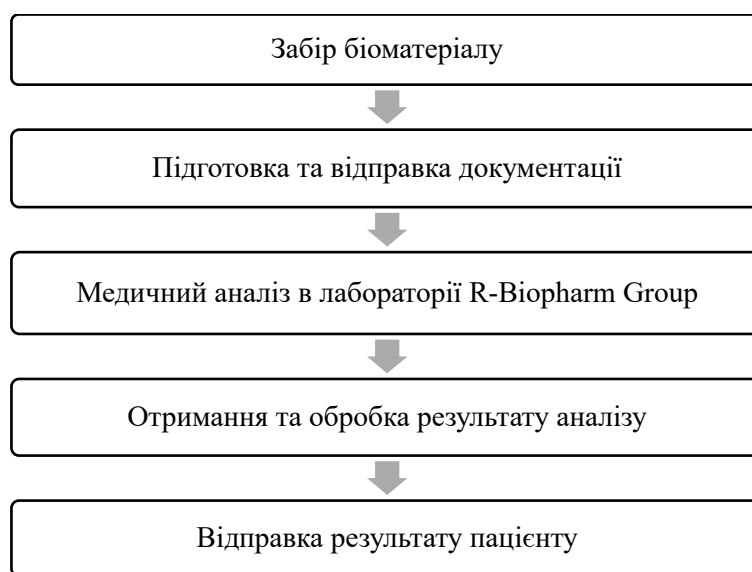
Джерело: розроблено автором

Отже, провівши порівняльний аналіз та дослідження діяльності ТОВ «Іму Про Україна» ми виявили наступні недоліки, які потребують доопрацювання: довгий час очікування результатів тестування, високий рівень цін, недоліки в управлінні, вузький спектр послуг, логістичні проблеми в екстрених ситуаціях (наприклад – пандемія), вузька мережа партнерів. Також, стало зрозуміло, що управління конкурентоспроможністю у ТОВ «Іму Про Україна» має періодичний характер, а ніяк не на постійній основі, що видно з деяких порівнюваних параметрах, за якими підприємство відстає від своїх конкурентів та потребує негайного втручання, щоб уникнути спаду на ринку послуг.

2.3. Розробка рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень для формування конкурентних переваг ТОВ «Іму Про Україна»

Проведений в попередньому розділі цього дослідження аналіз ТОВ «Іму Про Україна» допоміг визначити сильні та слабкі складові його діяльності, які існують можливості та загрози. Виходячи з цих даних ми можемо визначити які нові конкурентні переваги можуть бути сформовані на підприємстві. Для допомоги у визначенні можливих конкурентних переваг розглянемо операційний процес діяльності підприємства.

Рисунок 2.5 – Операційний процес ТОВ «Іму Про Україна»



Джерело: розроблено автором

З рисунка 2.11 можна побачити, що етапи 1, 3 та 5 забезпечуються компаніями-партнерами: забір біоматеріалу – медичним персоналом клінік, аналіз біоматеріалу – лабораторією в Німеччині, а відправка результату – поштовою службою. Етапи 2 та 4 – одна з найкращих можливостей укріплення конкурентної переваги. На даний момент такі управлінські процеси, як обробка вхідної та

вихідної документації, а також процес документообігу в ТОВ «Іму Про Україна» не є автоматизованим і тому його не можна назвати оптимізованим.

Одним із шляхів усунення даного недоліку ми пропонуємо перехід на електронний документообіг та автоматизацію обробки документації, це суттєво прискорить, а тому і здешевить ці процеси. Забезпечити електронний документообіг можливо шляхом підключення до спеціального програмного забезпечення. Через глобальний перехід бізнесу в світі в онлайн-режим, на ринку існує багато зручних інструментів автоматизації. Серед них є і загально-бізнесові (загальний доступ, cloud-технології, блокчейн-технології, електронний підпис), так і спеціальні інструменти для документообігу в медичній галузі. Серед останніх найпопулярнішими є

- «ВЧАСНО СЕРВІС»
- EDIN-DOCflow
- Almexoft
- M.E.Doc
- Document.Online

Це програмне забезпечення допомагає швидко і вчасно обмінюватись важливими документами. Робота в перелічених програмах відбувається за наступним принципом:

- Завантаження документу (завантажуються документи у зручному форматі);
- Електронний підпис (необхідно підписати документ електронним ключем компанії);
- Вибір контрагенту (можна відправити багатосторонні документи на необмежену кількість компаній-контрагентів);
- Отримання документу з електронним підписом контрагенту
- Документ набуває юридичну силу.

Інша група цифрових інструментів забезпечення автоматизації документообігу – програмні екосистеми від великих постачальників програмного

забезпечення. Такі екосистеми поєднують різні додатки, створюючи можливість легкого обміну даними та спільною роботи над документами. Найпопулярніші постачальники програмних екосистем – це Google та Microsoft.

Розглянемо етапи впровадження системи електронного документообігу на підприємстві. Перш за все необхідно визначити проблемні ланки процесу документообігу. Через велику кількість інформації, яка надходить від кожного клієнту ТОВ «Іму Про Україна», обробка кожного замовлення займає багато часу. Спеціалісти відділу обробки документації повинні вносити дані клієнтів та замовлень у внутрішню базу замовлень підприємства, створювати вихідну документацію для відправки в лабораторію в Німеччині, обробляти повернену документацію з результатами аналізів та готувати її для відправки клієнту. Майже всі ці операції дублюють одна одну через те що відсутні системи централізованого загального доступу до інформації про клієнтів та замовлення.

Після визначення ланок етапів документообігу, які необхідно оптимізувати, наступним етапом є вибір особи або групи осіб, відповідальних за впровадження системи електронного документообігу. У штаті підприємства відсутній ІТ-відділ, або ІТ-спеціаліст через відсутність необхідності в регулярних його послугах. Тому найкращим рішенням стане залучення стороннього підрядника для впровадження такого програмного забезпечення. Зі сторони підприємства відповідальним за впровадження системи електронного документообігу є заступник генерального директора як головна особа, відповідальна за операційну діяльність підприємства.

Вартість таких послуг на ринку варіюється від 15 тис. грн. до 50 тис. грн. Такий великий розбіг обумовлений великою кількістю пропозицій. Найдешевші – робота спеціалістів-фрілансерів. Частіше за все, це найдешевший та найшвидший спосіб впровадження нових технологій. Недоліком цього варіанту є відсутність стандартів, яких зазвичай тримаються спеціалізовані підприємства, та недостатня підтримка.

Тому, оптимальнішим варіантом буде вибір підрядника серед спеціалізованих підприємств які надають послуги з впровадження систем електронного документообігу. Вартість таких послуг – варіюється між 40 та 50

тис.грн. Строк впровадження – 2-3 місяці. Подальша підтримка системи – 1-2 тис.грн на місяць. Оптимізація документообігу може зменшити сукупний час обробки даних по кожному клієнту з 10 годин до 2-3 годин. Наступним кроком після цього може також бути оптимізація персоналу відділу обробки документації.

Для якісного підвищення КП важливим є удосконалення системи управління підприємством.

Для удосконалення організаційної структури управління підприємством треба насамперед встановити оптимальну чисельність та структуру управлінського апарату за встановленими нормативами та реальними потребами підприємства, враховуючи сучасні ринкові умови. Оскільки на даний час на ТОВ «Іму Про Україна» є нестача кадрів.

Один з основних напрямків удосконалення системи менеджменту є конкретний підхід із закінченим етапом управління при визначенні організаційної структури, конкретних прав і обов'язків працівників, міри відповідальності, відповідно своїх посадових функцій керівника та фахівців різних рівнів. Доцільним буде перегляд і правильне розподілення обов'язків між всіма працівниками компанії. На даний момент компанія має в штаті лише одного працівника у відділі маркетингу, що не дозволяє в повній мірі і вчасно виконувати всі поставлені задачі, або ці задачі перекладаються на адміністратора чи заступника директора, які мають інші обов'язки і завдання. Наприклад, пошук та залучення нових партнерів, підготовка рекламних буклетів та пошук інфлуенсерів для рекламних інтеграцій. Для вирішення даної проблеми буде доцільним розширення відділу. А деякі завдання виконання котрих покладено на заступника директора можна делегувати відділу адміністрації. Наприклад, підготовка бланків результатів тестів, відправка результатів клієнтам.

Вартість даного кроку по управлінню КП складає 17 тис. грн. на місяць. Це зарплата нового співробітника у відділ маркетингу з урахуванням податків. Дане рішення допоможе розвантажити маркетинговий відділ роботою, та правильно розподілити обов'язки між співробітниками, новий маркетолог в своїх матиме такі обов'язки, як взаємодія з партнерами, залучення нових партнерів та клієнтів,

проведення презентацій, підготовка рекламних матеріалів та інтеграцій. Це дасть наступну вигоду для підприємства: приріст нових партнерів 3-5 щомісяця, обсяг продажів аналізів передбачувано збільшиться на 15%, що в середньому на 25 аналізів щомісяця, зростання прибутку на 180-190 тис. грн.

Як вже було вказано в розділі 2.1 цього дослідження, одним з найбільш вагомих та найнеобхідніших шляхів підвищення ефективності діяльності є заключення договорів з клініками-партнерами. Приватні медичні підприємства є найбільшою групою партнерів для ТОВ «Іму Про Україна», бо вони складають приблизно 65% всіх замовлень підприємства. Крім цього, вони беруть на себе всі витрати пов'язані з пошуком клієнтів, комунікацією та забором біоматеріалу.

Тому, другим важливим кроком укріплення конкурентної переваги буде розширення мережі партнерів серед приватних медичних підприємств. Наразі, найбільшою популярністю аналізи ТОВ «Іму Про Україна» цікавлять клієнтів приватних клінік елітного класу. Це пов'язано з великою вартістю послуг і їх високою якістю. Представники підприємства постійно розвивають мережу партнерів для того, щоб залучити якомога більше інших клінік. Для них пропонуються кращі ціни на послуги, зазвичай приблизно на 30% нижчі за вартість таких самих послуг для клієнтів компанії.

Задля розширення партнерської мережі пропонуємо представити для нових партнерів оновлений прайс з ще нижчими цінами за умови оптових закупівель. Оновлений прайс наведено нижче.

Таблиця 2.11 – Оновлений прайс для партнерів

Послуга	Ціна, грн
Дослідження генетичної дієти.	7050
Дослідження харчової непереносимості.	10750
Дослідження на переносимість гістаміну.	1150
Дослідження ризиків підвищення холестерину та генетичного поліморфізму.	15870
Дослідження харчових алергій.	10900
Аналізи на гормони.	6850

Джерело: розроблено автором

Зниження закупівельних цін за умови оптових закупівель (від 10 аналізів) зробить ці послуги ще більш вигідними для клінік-партнерів.

Не менш важливою складовою процесу розширення партнерської мережі є маркетингова кампанія таргетована на потенційних клієнтів. Для впровадження такої кампанії пропонується залучити підрядника. Вартість послуг зі створення та обслуговування таргетованої контекстної реклами в пошукових мережах складає приблизно 20-30 тис. грн. Рекламний бюджет: 50 тис грн. на період III-IV квартали 2021 року. Вільні кошти для рекламної кампанії можна отримати за рахунок оптимізації відділу обробки документації після впровадження системи електронного документообігу. Відповідальним за рекламну кампанію є генеральний директор підприємства.

Конкуреноспроможність є відносною, тобто наявністю переваг для підприємства в порівнянні з конкурентами в масштабах певного галузевого ринку. Більш того, конкурентний клімат розвивається швидше, ніж будь-який інший. Бізнес постійно змушений змінювати позиціонування, щоб залишатися попереду або створювати підґрунтя для конкуренції [22].

Щоб сформувати та утримати конкурентні переваги ТОВ «Іму Про Україна» потрібно не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, що постійно змінюються, а ще й забезпечувати розвиток ресурсного потенціалу, застосовуючи новітні підходи для підвищення конкурентних переваг, впроваджуючи необхідні технології в залежності від змін, які відбуваються в процесі діяльності, проводячи постійні плановані ринкові дослідження, що в кінцевому підсумку допоможе підприємству бути в «тонусі» [26].

Також, одним із напрямів підвищення конкурентних переваг є зниження собівартості послуг та їх часу виконання, чого можна домогтися шляхом перенесення лабораторії з Німеччини в Україну. Це зменшило б витрати на доставку та спростило умови зберігання та транспортування біоматеріалів. Але цей напрямок має і негативні наслідки – послуги втратять свою ексклюзивність та оригінальність, а отже і впадуть в ціні. Важливий крок для розвитку підприємства

– це розширення спектру послуг, що дасть змогу зацікавити різні категорії споживачів у відповідності до їх потреб.

ВИСНОВКИ

Кожне підприємство повинно мати конкурентні переваги. Основним засобом отримання КП є пошук шляхів підвищення ефективності власної діяльності та удосконалення фінансового стану.

Конкурентна перевага по визначенню відноситься до умов, які дозволяють компанії випереджати своїх конкурентів з точки зору рентабельності, продуктивності, частки ринку і зростання. Перевага може бути пов'язана з меншими витратами організації на поставку продукції та послуг, стратегічним фокусом на меншу кількість, але більш вигідних цільових ринків, або диференціацією товарів чи послуг, що привертає більший інтерес на ринку.

Формування нових КП є найважливішим моментом у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції на ринку. Механізм формування нових КП базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, що формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо).

Прийняття рішення про формування нової конкурентної переваги відбувається у процесі моніторингу існуючих конкурентних переваг, коли виникає необхідність перекривання застарілих конкурентних переваг і тих, що перебувають на стадії спаду, новими, більш ефективними й стійкими, та виявлення можливих нових конкурентних переваг з урахуванням потреб ринку.

Об'єктом цього дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Іму Про Україна». Це підприємство працює на ринку з 2006 року. Компанія пропонує широкий спектр послуг з медичної діагностики, медичних аналізів, планування лікувальних та профілактичних дієт.

Проведений аналіз КП на ТОВ «Іму Про Україна» свідчить про те, що підприємство отримує позитивні фінансові результати від здійснення своєї фінансово-господарської діяльності. Послуги користується попитом, є можливість розширення ринку.

Розглядаючи взаємодію та роботу структурних підрозділів ТОВ «Іму Про Україна», варто зазначити, що існує тісний зв'язок в їх роботі, між ними йде постійна співпраця та обмін інформацією. За підсумками їх діяльності формується загальна оцінка стану справ на всьому підприємстві. Це сприяє ефективності в роботі окремо взятого підрозділу.

Було проведено аналіз фінансової діяльності підприємства та розраховано основні показники фінансового стану з яких можна зробити висновок, що підприємство працює з отриманням прибутку, спостерігалось зростання валюти балансу підприємства, за 2018-2020 роки підприємство не мало ні довгострокових, ні короткострокових кредитів.

Щодо проблемних питань, слід зазначити, що вони типові для більшості підприємств України. Важливою проблемою є відсутність інвестицій. Інвестори чекають щоб можна було ефективно й вигідно вкладати свої кошти. Низький рівень платоспроможності замовників не дає можливості товариству працювати на повну потужність.

Розгляд конкурентного середовища ТОВ «Іму Про Україна» продемонстрував, що, хоча послуги підприємства і диференціюються від послуг інших підприємств на ринку, ще присутній великий сегмент «незайнятого ринку» та є місце для розширення конкурентних переваг. Найефективніше конкурентні переваги підприємства можуть бути покращені за рахунок впровадження електронного документообігу та розширення мережі партнерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М. (2000) Конкуренция / М. Портер. – М.: Вильямс. – 652 с.
2. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения / Г.М. Скударь. – К. : Наук. думка, 1999. – 496 с.
3. Ярошенко С.П. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва / С.П. Ярошенко // Регіональні перспективи. – 1998. – No 1(2). – С. 37-39.
4. Основи аграрного підприємництва; за ред. М.Й. Маліка. – К. : Інститут аграрної економіки, 2000. – 582 с.
5. Global Risks Report 2011 Sixth Edition. An initiative of the Risk Response Network. World Economic Forum in collaboration with : Marsh & McLennan Companies, Swiss Reinsurance Company, Wharton Center for Risk Management, University of Pennsylvania, Zurich Financial Services. World Economic Forum, January 2011
6. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.
7. Єремейчук М.А. (2016) Конкурентоспроможність та конкурентні переваги ПАТ «Ветропак Гостомельський Склозавод». – Економіка і суспільство, Випуск № 6. – 140-147 с.
8. Брінь П. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки / П. В. Брінь, М. Н. Нехме // Причорноморські економічні студії. – 2021. – Вип. 64. – С. 36-43.
9. Білих М. С. Вектори розвитку конкурентоспроможності експортної продукції підприємства / Білих М. С., Пермінова С. О.. // II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». – 2021. – С. 148–149.
10. Цюцюпа С.В. (2020) Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. – Вчені записки, Випуск №1. – 24-31 с.

11. Меметов А. (2021) Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. – Економічна наука, Випуск № 3, 138-142 с.
12. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка : Економіка.2018. № 99-100. С.44–48.
13. Андросова Т. В. (2019) Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства : монографія. Харків : ХДУХТ. – 344 с.
14. Сомова О.Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування: автореф. дис. канд. екон. наук: [Електронний ресурс] / О.Є. Сомова; Європ. ун-т. – К., 2008. – С. 19.
15. Фатхутдинов Р. А. (2008) Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р. А. Фатхутдинов (3-е изд., перераб. и доп.). – М.: «Маркет ДС». – 426 с.
16. Лупак Р. Л. (2010) Конкурентні переваги як наслідок відтворення підприємством ресурсних можливостей / Р. Л. Лупак, Л. О. Приходько // Науковий вісник НЛТУ України. – Вип. 20.6 – С. 252-256.
17. Малюга Л.М., Загороднюк О.В. (2020) Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. – Східна Європа: економіка, бізнес та управління, Випуск № 2, – 241-245 с.
18. Khanenko A.V. (2019) The assessment of competitiveness and the formation of competitive advantages of an economic entity. – Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ. – Випуск №2 (10), –103-111 с.
19. Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman, and A. Steven Walleck. Strategic Management for Competitive Advantage – Harvard Business Review Home – URL: <https://hbr.org/1980/07/strategic-management-for-competitive-advantage>.
20. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. (2020) Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / Х.: ФОП Бровін О.В., – 340 с.

21. Халімон Т.М. Управління конкурентними перевагами підприємства / Халімон Т.М. // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – №24. – С. 152–156.
22. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10010> (дата звернення: 16.05.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.73
23. Касич, А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / Касич А. О. Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
24. Коба О.Ві. Витрати підприємства та їх класифікація для потреби управління й економічного аналізу. Причорноморські економічні студії. 2016. № 4. С. 99—103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_4i_23 (Дата звернення: 24.09.2019).
25. Лучик С.Ді. Особливості автоматизації обліку витрат виробництва. Бухгалтерський обліку, аналіз і аудит. 2014. №4. С. 209і—217.
26. Касич, А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства [Текст] / Алла Олексіївна Касич, Жанна Валеріївна Харькова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 25. – № 2. – С. 79-85. – ISSN 1993-0259.
27. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf (дата звернення: 17.09.2021).
28. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php> (дата звернення: 22.02.2021). База даних

«Проблеми теорії та практики управління». URL: <http://www.ptpu.ru/> (дата звернення: 20.09.2020).

29. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / О.Г. Янковий. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.

30. Бондаренко С.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / С.М. Бондаренко, А.А. Невмержицька // Технології та дизайн. – 2014. – № 2(11). – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf

31. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко, П.І. Жураківський // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Дніпропетровськ: ДДАЕУ, 2017. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>

32. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів / І.В. Шаповалова // Електронне наукове видання «Економіка і суспільство». – Мукачівський Державний Університет, 2017. – № 10

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю «Іму Про Україна»</u>	Дата (рік, місяць, число) _____ за _____	КОДИ
Територія <u>Печерський</u>	за _____	2020 01 01
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за _____	39125768
Вид економічної діяльності <u>Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами</u>	за _____	8038200000
Середня кількість працівників <u>13</u>	за _____	240
Адреса, телефон <u>01103, м. Київ, вул. Підвисоцького 10/10, оф.61</u>	за _____	47.99

Одиниця виміру: тис. грн. з десятковим знаком

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	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	5.2	7.6
первісна вартість	1011	6.5	6.5
знос	1012	(1.3)	(1.5)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	5.2	7.6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	0.1	0.1
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.4	
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	76.6	83.1

Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	77.1	83.2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	82.3	90.8
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6.1	6.1
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	61.2	68.2
Неоплачений капітал	1425	(6.1)	(6.1)
Вилучений капітал	1430	(6.1)	(6.8)
Усього за розділом I	1495	61.2	68.2
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	5.4	7.2
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	15.7	15.4
Усього за розділом III	1695	21.1	22.6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700		
Баланс	1900	82.3	90.8

Додаток Б

Звіт про фінансові результати за 2019 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	886.1	608.2
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	886.1	608.2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(870.8)	(541.8)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(870.8)	(541.8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	15.3	66.4
Податок на прибуток	2300	(0.9)	(12.0)
Чистий прибуток (збиток)	2350	14.4	54.4

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток В

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю «Іму Про Україна»</u>	за	2021 01 01
Територія <u>Печерський</u>	за	39125768
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за	8038200000
Вид економічної діяльності <u>Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами</u>	за	240
Середня кількість працівників <u>20</u>	за	47.99
Адреса, телефон <u>01103, м. Київ, вул. Підвисоцького 10/10, оф.61</u>		

Одиниця виміру: тис. грн. з десятковим знаком

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	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	7.6	10.3
первісна вартість	1011	6.5	7.1
знос	1012	(1.5)	()
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	7.6	10.3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	0.1	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	83.1	97.6
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	83.2	97.6

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	90.8	107.9
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6.1	6.1
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	68.2	71.4
Неоплачений капітал	1425	(6.1)	(6.1)
Вилучений капітал	1430	(6.8)	(8.1)
Усього за розділом I	1495	68.2	71.4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	7.2	19.4
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	15.4	17.1
Усього за розділом III	1695	22.6	36.5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	90.8	107.9

Додаток Г

Звіт про фінансові результати за 2020 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	902.5	886.1
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	902.5	886.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(875.2)	(870.8)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(875.2)	(870.8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	27.3	15.3
Податок на прибуток	2300	(12.0)	(0.9)
Чистий прибуток (збиток)	2350	15.3	14.4

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток Д

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю «Іму Про Україна»</u>	за	2021 01 01
Територія <u>Печерський</u>	ЄДРПОУ	39125768
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за	8038200000
Вид економічної діяльності <u>Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами</u>	КОАТУУ	240
Середня кількість працівників <u>20</u>	За КОПФГ	47.99
Адреса, телефон <u>01103, м. Київ, вул. Підвисоцького 10/10, оф.61</u>	за КВЕД	

Одиниця виміру: тис. грн. з десятковим знаком

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	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	10.3	9.9
первісна вартість	1011	7.1	3.2
знос	1012	()	()
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	10.3	13.1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	97.6	106.3
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	97.6	106.3

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	90.8	119.4
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6.1	6.1
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	71.4	78.5
Неоплачений капітал	1425	(6.1)	(6.1)
Вилучений капітал	1430	(8.1)	(8.1)
Усього за розділом I	1495	71.4	78.5
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	19.4	19.3
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	17.1	21.6
Усього за розділом III	1695	36.5	40.9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	107.9	119.4

Додаток Е

Звіт про фінансові результати за 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	915.4	902.5
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	915.4	902.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(886.8)	(875.2)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(886.8)	(875.2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	28.6	27.3
Податок на прибуток	2300	(12.0)	(12.0)
Чистий прибуток (збиток)	2350	11.6	15.3

Керівник

Головний бухгалтер

Звіт Подібності



Дата звіту 5/25/2022
Дата редагування ---



Звіт не був оцінений.

метадані

Заголовок

Управління формуванням конкурентних переваг бізнес-організації.docx

Автор

Науковий керівник

Ціома Олексій Сергійович

Востряков Олександр Володимирович

підрозділ

кафедра менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результатів аналізу. Невидимі для особи, яка оцінює вміст документа у роздруковці чи файлі, вони впливають на фрази, порівнювані під час аналізу тексту (викликаючи передбачувані помилки), щоб приховати запозичення, а також підробити значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

Заміна букв		3
Інтервали		0
Мікропробіли		1
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		105

Обсяг знайдених подібностей

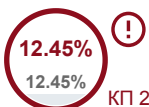
Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

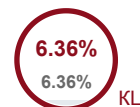
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

9557

Кількість слів



КЦ

76581

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=439	309	3.23 %
2	https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4524/1/1212-5867-1-PB%20%282%29.pdf	90	0.94 %
3	http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/eko/24june2017/48.pdf	69	0.72 %
4	http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_24/1/35.pdf	68	0.71 %

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Ціома Олексій Сергійович

Назва: Управління формуванням конкурентних переваг бізнес-організації.docx

Координатор: Востряков Олександр Володимирович

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності 1:18.4

Коефіцієнт подібності 2:12.5

Тривога: 3

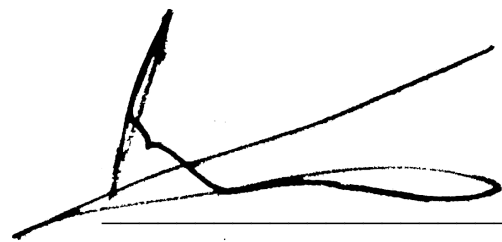
Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

2 червня 2022 р.

Дата

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above a horizontal line.

Підпис наукового керівника