

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

*Допущено до захисту*  
Завідувач кафедри д.е.н. Кузнецова І.О.  
\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020р.

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

за темою:

**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА  
НА РИНКУ ЛАБОРАТОРНОЇ ДІАГНОСТИКИ»**

**Виконавець**

студентка \_4 курсу ФЕУП \_\_факультету

**Тішина Олександра Олександрівна**

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник**

к.е.н., старший викладач

\_\_\_\_\_ (науковий ступінь, вчене звання)

**Місько Ганна Анатоліївна**

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Одеса 2020**

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЮ ПІДПРИЄМСТВА</b>	5
1.1. Сутність поняття «конкурентна позиція» підприємства	5
1.2. Фактори впливу на управління конкурентною позицією підприємства	12
1.3. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства	18
Висновки до першого розділу	26
<b>РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ТОВ «СМАРТЛАБ»</b>	28
2.1. Загальна характеристика ТОВ «СМАРТЛАБ»	28
2.2. Аналіз конкурентної позиції ТОВ «СМАРТЛАБ»	38
2.3. Заходи зміцнення конкурентної позиції ТОВ «СМАРТЛАБ»	49
Висновки до другого розділу	67
<b>ВИСНОВКИ</b>	69
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	73
<b>ДОДАТОК</b>	77

## ВСТУП

На сьогоднішній день економічний розвиток будь-якої держави значною мірою залежить від стану здоров'я її населення. Сфера послуг є однією з найперспективніших галузей економіки України, тому дослідження конкурентної позиції на ринку лабораторної діагностики є актуальним.

Актуальність теми визначається тим, що управління конкурентною позицією підприємства відображає реальну ефективність його діяльності в умовах тиску з боку конкурентів. Основною метою для підприємства є забезпечення сталої конкурентної позиції, а саме можливість підтримувати досягнуту конкурентну позицію у конкурентному середовищі, забезпечувати стабільний рівень конкурентоспроможності та ефективно адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища, на які підприємство не може впливати. Саме тому управління конкурентною позицією підприємства має особливу актуальність.

На сьогоднішній день актуальну проблему завоювання конкурентної позиції підприємства та набуття конкурентоспроможності досліджують як вітчизняні так і зарубіжні вчені, а саме: М. Альберт, І. Ансофф, Г. Ассель, Г. Армстронг, П. Диксон, П. Друкер, Б. Карлофф, Ф. Котлер, Р. Кох, А. Літл, М. Портер, Д. Хассі, Г. Азоев, О. Віханський, А. Войчак, А. Е. Воронкова, С.П. Гаврилюк, М. Книш, Н. Куденко, Р.П. Камишніков, О. Зозульов, В.Д. Маркова, С. Савченко, Р. Фатхутдінов, З. Є. Шершньова тощо.

Дослідженням конкурентоспроможності підприємства присвятили свої праці такі науковці як: Азоева Г.Л., Бельтюкова Є.А., Дикань В., Захарченка В.І., Портера М., Примачова М.Т., Продіуса І.П., Степанова В.М., Сміта А., Рікардо Д., Юданова А.Ю. та інших відомих учених.

Дослідженню ринку медичних послуг присвячені праці таких науковців як: Ю. Вороненька, Т. Камінської, О. Колодяжної, Г. Столярова та ін.

Метою роботи є розробка заходів зі зміцнення конкурентної позиції ТОВ «Смартлаб» на ринку лабораторної діагностики.

Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

1. Систематизувати поняття «конкурентна позиція» підприємства
2. Дослідити методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства
3. Проаналізувати конкурентну позицію ТОВ «Смартлаб» .
4. Обґрунтувати заходи зі зміцнення конкурентної позиції ТОВ «Смартлаб»
5. Оцінити ефективність запропонованих заходів на ТОВ «Смартлаб».

Об'єктом дослідження є ТОВ «Смартлаб».

Предметом дослідження є теоретичні аспекти управління конкурентною позицією підприємства.

Методи дослідження. Під час проведення дослідження використані діалектичний метод наукових знань, методологію системного аналізу. Для досягнення цілі роботи – визначення сутності поняття «конкурентна позиція» використано метод логічного та теоретичного узагальнення результатів.

Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики, а також внутрішня статистична та бухгалтерська звітність підприємства. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

Встановлено, що після запропонованих заходів у 2020 р. чистий дохід від реалізації послуг зросте на 1003,8 тис.грн. порівняно до 2019 р., а конкурентоспроможність підприємства підвищиться на 0,26, що сприятиме зміцненню конкурентної позиції.

## **ВИСНОВКИ**

У першому розділі за результатами систематизації підходів науковців щодо сутності поняття було з'ясовано, що ринкові умови вимагають нового підходу у вирішенні проблеми конкурентоспроможності підприємства, а також розробки власної стратегії підвищення конкурентоспроможності та сталого економічного зростання. Обґрунтована конкурентна стратегія компанії визначає перспективні напрямки її діяльності, визначає вид конкурентних переваг і забезпечує наявність ресурсів для її реалізації. Переваги, якими володіють галузеві компанії, є одним з визначальних факторів, необхідних для досягнення більш високої і довгострокової конкурентоспроможності у бізнес-процесах та економіки в цілому.

Узагальнивши підходи дослідників, було визначено, що конкурентна позиція підприємства - це цінність, яку пропонує бренд, товар чи послуга відносно інших пропозицій на ринку, що відрізняється від існуючих підходів науковців тим, що робить акцент на чітко уявлених детермінантах, таких як: вигода, цільовий ринок та змагання.

Конкурентна позиція відрізняє компанію від її конкурентів. Це сприяє підвищенню цін, збільшенню числа клієнтів і підвищенню лояльності до бренду. Створення конкурентних переваг - одна з найважливіших цілей будь-якої компанії. Оцінка конкурентоспроможності, яку необхідно проводити

компаніям, часто буває заснована на інтуїтивних відчуттях, однак, її цілком можна формалізувати, описавши кругом показників, які, дозволяють здійснити саму оцінку і дозволяють виділити напрямки підвищення конкурентоспроможності через виявлення факторів, що впливають на неї.

Запропоновано у подальшому дослідженні використовувати методикку Л.А. Квятковської, що дозволить отримати оцінку конкурентної позиції підприємства за такими показниками як:

економічна рентабельність;

ліквідності;

ліквідності; коефіцієнт оборотності заборгованості;

заборгованості; коефіцієнт

оборотності оборотних коштів; фінансова рентабельність; фондоддача;

коефіцієнт забезпеченості власними засобами;

заборгованості; темпи змін продуктивності праці; коефіцієнт оновлення асортименту; частка ринку.

Таким чином, у зв'язку із зазначеними нами перевагами і недоліками методів оцінки конкурентоспроможності підприємства варто підходити до цього питання комплексно – застосовуват

діяльності.

У другому розділі досліджено діяльність ТОВ «Смартлаб», що є незалежною медичною лабораторією. Встановлено, що найбільша питома вага у структурі отриманого доходу від реалізації послуг за 2019 р. припадає на ЕКГ- 35% на другому місці аналізу (лабораторні дослідження) – 30%.

За результатами аналізу фінансового стану підприємства за 2017 – 2019 р.р. встановлено, що коефіцієнт фінансової стійкості вище критичного значення за аналізований період. Показник ефективності використання активів свідчить про позитивну тенденцію. Рентабельність власного капіталу та сукупного капіталу вказує на ефективність діяльності підприємства за аналізований період. Так, рентабельність сукупного капіталу у 2019 р. скла

17,63%, а рентабельність власного капіталу у 2019 р. склала 63,86%. Це свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства та ефективне використання власного і сукупного капіталу.

За результатами оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Смартлаб» порівняно з сітьовими лабораторіями встановлено, що недоліками сітьових лабораторій «Сінево», «Діла», «Інвітро» порівняно зі ТОВ «Смартлаб» є довгий строк виконання дослідження через необхідність доставки біоматеріалу до центральних лабораторій (м. Київ, м. Дніпро), у ТОВ «Смартлаб» центральна лабораторія знаходиться у м. Одеса. Встановлено, що у конкурентів відсутня можливість взяття біоматеріалу у малюків у кожному відділі лабораторії, а також відсутній СІТО-режим виконання.

За результатами оцінки конкурентної позиції ТОВ «Смартлаб» встановлено, що у підприємства покращилась конкурентна позиція у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 0,91. Разом із тим є резерви для зміцнення конкурентної позиції.

За результатами SWOT - аналізу ТОВ «Смартлаб» встановлено, що необхідно модернізувати обладнання та поліпшити сервіс за рахунок портативних апаратів та проведення досліджень вдома у пацієнта, проведення рідких немасових досліджень, розширення асортименту послуг.

Встановлено, що населення країни найбільше хворіє на хвороби органів дихання, на другому місці знаходяться хвороби систем кровообігу та на третьому місці хвороби сечо-статевої системи. У роботі запропоновано зміцнення конкурентної позиції за рахунок придбання портативних апаратів для здійснення УЗІ та ЕКГ. Встановлено, що кількість відділень ТОВ «Смартлаб», що надають можливість проведення ЕКГ складе 64%, у тому числі в Одесі – 62% відділень. Разом із тим, недостатньо розвинутим залишилось надання послуг з УЗІ - 7% відділень надають послугу УЗІ, у тому числі у м. Одеса – 13% відділень надають послугу УЗІ.

За результатами розрахунку двох інвестиційних проектів з придбання 10 апаратів GE LOGIQ E та 10 апаратів CHISON SONOBOOK9 встановлено,

що що чистий приведений дохід (NPV) при використанні апарату CHISON SONOBOOK 9 вище порівняно з чистим приведеним доходом (NPV) при використанні апарату GE LOGIQ E на 3281,86 тис.грн. Індекс доходності вище у апарату CHISON SONOBOOK 9 та становить 3,45, термін окупності інвестицій у апарату CHISON SONOBOOK 9 менше порівняно з апаратом GE LOGIQ E на 2 місяці. Отже, придбання та використання апарату CHISON SONOBOOK 9 є інвестиційно привабливим і доцільним порівняно з використанням апарату GE LOGIQ E.

Встановлено, що після запропонованих заходів у 2020 р. чистий дохід від реалізації послуг зросте на 1003,8 тис.грн. порівняно до 2019 р., а конкурентоспроможність підприємства підвищиться на 0,26, що сприятиме зміцненню конкурентної позиції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика: [Монографія] / за ред. д.е.н., проф. Кузнєцова Е. А., книга п'ята. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. – 364 с., С. 56-94.
2. Ансофф І. (1918), Ansoff, H. Igor // Класики менеджменту = The IEBM Handbook of Management Thinking / Под ред. М. Уорнер. - Пітер, 2001.
3. Ансофф І., Макдоннелл Е.Дж. Нова корпоративна стратегія / СПб.: Пітер Ком, 1999. – с. 416.
4. Бабошин А. В. Конкурентне позиціонування: як нейтралізувати або використовувати конкурента. М.: Маркет ДС, 2011. - 120 с.
5. ни. – 2007. – No 1.  
– С. 16.
6. Безтелесна, Л. Механізм забезпечення стал конкурентноспроможності великого промислового підприємства/ Л. Безтелесна, Н. Чигир // Економіст. – 2004. – N 12. – с. 456
7. Бест М. Новая Конкуренция. Институты промышленного развития / М. Бест. – М.: ТЕИС, 2002. – 356 с.
8. Боровских Н. Конкурентні стратегії: методологія формування і розвитку / Н. Боровских // Маркетинг. - 2005. - С. 37-48.

9.

ні. –

2005. – No2. – С. 50-53.

10. Грінченко Р.В. Аналіз компонентів середовища функціонування підприємства// Науковий вісник МГУ. Серія: Економіка і менеджмент. – Одеса. – 2017. – Випуск 27. – Частина 2. – С. 9-12.

11. Дяченко Т.А. Теоретико-методичні засади оцінки конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку / Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, No 4 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

12. Жамойда О.А. Методичні особливості визначення конкурентоспроможності промислового підприємства / О.А. Жамойда // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – No1. – С.110–118

13. Задорожна Н. Поняття конкурентних перевага // Підприємництво, господарство і право. - 2005. - No1. - С. 100-103.

14. Іванов Ю. Б. (2008). Конкурентні переваги підприємства, оцінка, формулювання і розвиток. Харків: ІНЗЕК.

15. Квятковська Л.А. Формування моделі оцінки конкурентної позиції машинобудівного підприємства / Науковий вісник Херсонського державного університету. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_06/113.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/113.pdf)

16. Кетельс С. Структура конкурентоспроможності Майкла Портера-останні досягнення і нові дослідницькі пріоритети. *Journal of Industry Competitiveness and Trade*, 6 (2006), С. 424-440.

17. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення [Монографія] за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса, Атлант, 2013.

18. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія: (Монографія) – Одеса: Друкарський дім, 2009. – 228 с.

19. Лозовий К.К., Кузнецова І.О. Формування стійкої конкурентної

позиції підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://e1artu.tntu.edu.ua/123456789/8038/2/>

20. Маркова В.Д. Стратегічний менеджмент: курс лекцій / В.Д. Маркова. С. А Кузнєцова. - М.: ИНФГА-М: Новосибірськ: Сибірська угода, 2000. - 288 с.

21. Місько Г.А. Розвиток менеджменту на підприємствах України як чинник забезпечення їх конкурентоспроможності / Вісник соціально-економічних досліджень. - №2 (61). -2016. С. 80 – 88.

22. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.org.ua>.

23. Офіційний сайт ТОВ «Смартлаб» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smartlab.com.ua>.

24. Портер М. "[Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance](#)," С. 16. Free Press, 1998.

25. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер; Пер. з англ. - 3-е изд. - М.: Альпіна Бізнес Букс, 2007. – С. 453.

26. Портер М. Конкуренція. / М. Портер. - М.: Вільямс, 2005. – с. 608.

27. Портер М. Міжнародна конкуренція / М. Портер. - М.: Міжнародні відносини, 1993. - с. 896

28. Пудичева Г.О., Цуркан С.М., Малишко В.С. // Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія. [За заг. ред. проф. О.Г. Янкового]. – Одеса, Атлант, 2017. – С. 191-198.

29. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com>

30. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації: Навчальний посібник. - М.: Изд-во Ексмо, 2004. С. 200.

31. Форд Д., Хоканссон Х.. Конкуренція в ділових мережах. Управління промисловим маркетингом, 42( 7) (2013), с. 1017-1024

32. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства .2011.– с. 68–71.
33. Черненко Д.І. Статистичне оцінювання кон'юнктури ринку лабораторних медичних послуг. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук Спеціальність 08.00.10 – статистика. Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, 2015. – 27 с.
34. Ю. Ло. Коопераційна перспектива глобальної конкуренції. *Journal of World Business*, 42 (2) (2007), С. 129-144.
35. Aghion, P., Bloom, N., Blundell, R., Griffith, R. & Howitt, P. (2002). Конкуренція та інновації: перевернуті відносини U. Серія робочих документів Національного бюро економічних досліджень, 9269.
36. Amar Bhidé. "[The Venturesome Economy: How Innovation Sustains Prosperity in a More Connected World](#)," С. 294. Princeton University Press, 2008.
37. Castro, G.; Lopez, J.; Saez, P., & Salazar, A. (2006). Організаційний капітал як конкурентна перевага фірми, журнал інтелектуального капіталу, 7 (3): 324-337.
38. Harvard Business School Institute for Strategy and Competitiveness. "[Biography](#)." Accessed Jan. 7, 2020.
39. McKinsey & Company (2008). Стійкі ідеї: матриця дев'яти коробок GE – МакКінсі. Режим доступу: [http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring\\_ideas\\_the\\_ge\\_and\\_mckinsey\\_nine-box\\_matrix](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_nine-box_matrix)
40. Rapert, M. I., Lynch, D. & Suter, T. (1996). Підвищення функціональної та організаційної ефективності. Журнал стратегічного маркетингу, 4, 21-22.