

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

магістра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 Менеджмент

«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

(освітньо-професійна програма)

на тему: «Обґрунтування та визначення ефективності заходів щодо
забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку
медичних послуг»

Виконав: студент 2-го курсу,
групи МОБ-23м

_____ / Рябінкін А.М. /
(підпис)

Керівник

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

м. Кривий Ріг
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма:
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

_____ (підпис)
« ____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
на магістерську кваліфікаційну роботу

Рябінкіну Артему Михайловичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Обґрунтування та визначення ефективності заходів щодо забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку медичних послуг»

керівник роботи Варава Л.М., доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «11» липня 2024 року № 639 с

2. Строк подання студентом роботи 05.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи інформаційні джерела щодо питань забезпечення конкурентних позицій підприємств вітчизняних та зарубіжних авторів, періодичні видання щодо питань формування конкурентоспроможності та посилення позицій на ринках, офіційна інформація та звітність стоматологічного центру ФОП «Family Dental Center», офіційний сайт ФОП «Family Dental Center», інтернет-ресурси.

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

1) теоретичні засади забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку; 2) загальна характеристика та аналіз діяльності ФОП «Family Dental Center», 3) оцінка конкурентних позицій ФОП «Family Dental Center» на ринку медичних послуг; 4) стратегічний аналіз конкурентного середовища ФОП «Family Dental Center», 5) стратегічні напрями маркетингового розвитку підприємства; 6) заходи щодо забезпечення конкурентних позицій ФОП «Family Dental Center» та оцінка їх ефективності

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

1) Основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства; 2) Основні методи оцінки ефективності заходів щодо забезпечення конкурентних позицій підприємства 3) Специфічні методи оцінки заходів щодо підвищення конкурентних позицій підприємств, що надають медичні послуги 4) Основні показники діяльності ФОП «Family Dental Center» за 2021-2023 рр.; 5) Оцінка конкурентної позиції на ринку

стоматологічних послуг; 6) Основні напрями підвищення конкурентоспроможності ФОП «Family Dental Center»; 7) Очікувані зміни показника виручки від реалізації стоматологічних послуг за видами та напрямками діяльності ФОП «Family Dental Center» у 2024 р.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Варава Л.М., професор	12.07.2024	23.10.2024
Розділ 2	Варава Л.М., професор	12.07.2024	20.11.2024
Розділ 3	Варава Л.М., професор	12.07.2024	05.12.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	12.07.2024	13.12.2024

7. Дата видачі завдання 12.07.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2024 – 11.07.2024	
2	Збір матеріалів до магістерської кваліфікаційної роботи	12.07.2024 – 10.09.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань магістерської кваліфікаційної роботи	11.09.2024 – 24.09.2024	
4	Підготовка I розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	25.09.2024 – 23.10.2024	
5	Підготовка II розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	24.10.2024 – 20.11.2024	
6	Підготовка III розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	21.11.2024 – 02.12.2024	
7	Підготовка вступної частини	03.12.2024 – 04.12.2024	
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	05.12.2024 – 06.12.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2024	
10	Попередній захист роботи	16.12.2024	
11	Захист роботи в ЕК	18.12.2024	

Студент

_____ **Рябінкін А.М.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ **Варава Л.М.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на магістерську кваліфікаційну роботу студента спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організації і бізнес-адміністрування». Рябінкін А.М. «Обґрунтування та визначення ефективності заходів щодо забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку медичних послуг». – КНУ, 2024 р.

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 70 сторінках, містить 12 таблиць, 13 рисунків. При підготовці роботи використано 33 літературних джерела.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи:

обґрунтувати і визначити ефективність заходів щодо забезпечення конкурентних позицій ФОП «Family Dental Center» на ринку медичних послуг, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні засади забезпечення конкурентних позицій підприємства.
2. Визначити основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.
3. Проаналізувати існуючі методи оцінки ефективності заходів, спрямованих на підвищення конкурентних позицій.
4. Провести оцінку конкурентних позицій та стратегічний аналіз конкурентного середовища ФОП «Family Dental Center».
5. Розробити пропозиції щодо заходів для підвищення конкурентних позицій підприємства.
6. Оцінити ефективність розроблених заходів.

Об'єкт дослідження:

діяльність ФОП «Family Dental Center» — приватного стоматологічного закладу, що надає широкий спектр якісних стоматологічних послуг

Предмет дослідження:

заходи та стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ФОП «Family Dental Center» на ринку медичних послуг

Одержаний економічний ефект (ефективність): очікується приріст чистого прибутку за 2024 р. на 1321,02 тис. грн. або на 53,2%.

Ключові слова: конкуренція, конкурентна позиція, конкурентоспроможність, стратегія, стоматологічний центр, медичні послуги.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ	8
1.1. Поняття та сутність конкурентних позицій	8
1.2. Основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства	12
1.3. Методи оцінки ефективності заходів щодо підвищення конкурентних позицій підприємства	18
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «FAMILY DENTAL CENTER»	25
2.1. Загальна характеристика ФОП «Family Dental Center»	25
2.2. Оцінка конкурентних позицій ФОП «Family Dental Center» на ринку медичних послуг	34
2.3. Стратегічний аналіз конкурентного середовища ФОП «Family Dental Center»	42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ФОП «FAMILY DENTAL CENTER» НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	50
3.1. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ФОП «Family Dental Center»	50
3.2. Заходи щодо забезпечення конкурентних позицій ФОП «Family Dental Center» на ринку медичних послуг	53
3.3. Оцінка ефективності заходів щодо забезпечення конкурентних позицій ФОП «Family Dental Center»	59
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

На сучасному ринку медичних послуг конкурентні позиції підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні його стійкості, розвитку та ефективного функціонування. Особливо це актуально в умовах значної конкуренції, де медичні заклади постійно шукають нові способи залучення клієнтів і підвищення якості обслуговування. Обґрунтування та визначення ефективності заходів щодо забезпечення конкурентних позицій є важливим завданням, оскільки ефективна конкурентна стратегія здатна не лише залучити нових пацієнтів, а й забезпечити лояльність постійних клієнтів, що критично для довготривалого успіху підприємства.

Об'єктом дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі є діяльність ФОП «Family Dental Center» — приватного стоматологічного закладу, що надає широкий спектр стоматологічних послуг та прагне забезпечити своїм пацієнтам високу якість обслуговування. Вибір саме цього підприємства обумовлений його активною конкурентною діяльністю та орієнтацією на високі стандарти якості в обслуговуванні. Крім того, медичні послуги в цілому є досить специфічною сферою, де важливість надання якісного сервісу є надзвичайно високою, а процес забезпечення конкурентних переваг вимагає системного підходу.

Предметом дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі є заходи та стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ФОП «Family Dental Center» на ринку медичних послуг.

Мета дослідження – обґрунтування і визначення ефективності заходів щодо забезпечення конкурентних позицій ФОП «Family Dental Center» на ринку медичних послуг, що дозволить підвищити привабливість і конкурентоспроможність підприємства.

Для досягнення поставленої мети в ході роботи повинні бути вирішені такі завдання:

7. Дослідити теоретичні засади забезпечення конкурентних позицій підприємства.

8. Визначити основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

9. Проаналізувати існуючі методи оцінки ефективності заходів, спрямованих на підвищення конкурентних позицій.

10. Провести оцінку конкурентних позицій та стратегічний аналіз конкурентного середовища ФОП «Family Dental Center».

11. Розробити пропозиції щодо заходів для підвищення конкурентних позицій підприємства.

12. Оцінити ефективність розроблених заходів.

Методи дослідження включають:

- теоретичні методи – аналіз і синтез літературних джерел, статистичні методи для визначення ринкової позиції підприємства;
- емпіричні методи – спостереження та аналіз діяльності ФОП «Family Dental Center», порівняння з конкурентами, а також методи стратегічного аналізу, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо.

При підготовці роботи використані наукові праці з питань менеджменту та маркетингу, нормативно-правові акти, статистичні дані, а також внутрішня звітність ФОП «Family Dental Center».

Магістерська кваліфікаційна робота спрямована на теоретичне і практичне обґрунтування заходів для підвищення конкурентоспроможності приватного стоматологічного закладу в сучасних умовах ринку медичних послуг, що є -надзвичайно актуальним завданням для подальшого розвитку малого бізнесу в Україні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

1.1. Поняття та сутність конкурентних позицій

Конкурентна позиція підприємства визначає його місце на ринку серед інших учасників та характеризує рівень привабливості для споживачів у порівнянні з конкурентами. Сутність конкурентної позиції полягає у здатності підприємства ефективно задовольняти потреби ринку, формувати лояльність клієнтів та протистояти конкурентам завдяки унікальним або кращим за конкурентів характеристикам товарів, послуг чи сервісу. Конкурентна позиція охоплює різні аспекти, зокрема цінову політику, якість продукції, репутацію бренду, якість обслуговування та інноваційність пропонуванних рішень.

Поняття «конкурентна позиція» тісно пов'язане з поняттям «конкурентоспроможність», однак є дещо ширшим. Конкурентоспроможність підприємства зазвичай характеризується здатністю підприємства протистояти тиску конкурентів і утримувати або розширювати частку ринку. Натомість конкурентна позиція включає більш комплексне розуміння позиціонування компанії на ринку, включаючи її здатність залучати нових клієнтів, утримувати постійних та забезпечувати стабільне зростання навіть в умовах змінних ринкових умов. Відповідно, конкурентна позиція відображає не лише рівень конкурентоспроможності, але й стратегічні підходи підприємства до утримання своїх позицій.

Сутність конкурентної позиції також полягає у здатності підприємства диференціюватися від своїх конкурентів, тобто виділятися завдяки специфічним характеристикам. Підприємства можуть досягати цього різними шляхами, наприклад, через:

- Продуктову диференціацію — забезпечення високої якості продукції або пропозиція унікальних товарів чи послуг.
- Цінову диференціацію — пропозиція конкурентних цін або створення економічних переваг для споживачів.
- Сервісну диференціацію — надання кращого сервісу, що створює додаткову цінність для клієнтів.
- Інновації — впровадження нових технологій, які підвищують продуктивність або забезпечують нові можливості для клієнтів.

Конкурентна позиція формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Зовнішні фактори включають стан ринку, рівень конкуренції, економічну ситуацію, а також законодавчі та технологічні зміни. Внутрішні фактори охоплюють ресурси підприємства, ефективність менеджменту, маркетингові стратегії та кадрову політику. Управління конкурентною позицією передбачає не лише відповідь на вплив зовнішнього середовища, але й активне формування власної стратегії, що дозволяє підприємству досягати своїх цілей навіть в умовах жорсткої конкуренції.

У теоретичних дослідженнях конкурентної позиції зазвичай розглядаються різні моделі позиціонування на ринку. Однією з таких є модель Портера [19, 20], яка передбачає виділення кількох базових стратегій для забезпечення конкурентних позицій: стратегія низьких витрат, стратегія диференціації та стратегія фокусування. Вибір відповідної стратегії значною мірою визначає те, як підприємство формуватиме свою конкурентну позицію на ринку, враховуючи власні ресурси, цілі, а також специфіку ринку, на якому воно діє.

Таким чином, конкурентна позиція є багатофакторним показником, який відображає відносне положення підприємства на ринку і є визначальним елементом його довготривалої стратегії. Ефективне управління конкурентною позицією вимагає від підприємства гнучкості, здатності до адаптації, а також стратегічного мислення, що дозволяє вчасно реагувати на виклики ринку та підтримувати стабільну позицію на ринку.

Дослідження та підходи до визначення конкурентної позиції підприємства суттєво відрізняються залежно від точки зору науковців, проте загальна увага зосереджується на стратегіях адаптації до ринкових умов та формуванні унікальних переваг.

Так, Балабанова Л.В. акцентує на необхідності гнучкого стратегічного управління, в якому конкурентна позиція підприємства розглядається як результат синергії між якісним обслуговуванням, ефективним менеджментом та націленістю на потреби клієнтів [2].

Швед В.В. у своїй роботі звертає увагу на необхідність орієнтації на стратегічні ресурси підприємства, що дозволяє формувати міцну конкурентну позицію. На його думку, підприємство має чітко визначити свої сильні сторони та постійно розвивати унікальні компетенції, такі як персоналізований підхід до клієнтів і технологічні переваги, що є особливо актуальними в умовах жорсткої конкуренції на ринку медичних послуг [24].

Цобер І.Ю. вважає, що для забезпечення конкурентної стійкості підприємства необхідно орієнтуватися на комплексний підхід до управління якістю. Підкреслюється важливість інтеграції сучасних технологій, а також індивідуалізації послуг для підвищення цінності обслуговування для кінцевого споживача [23].

Дименко Р. розглядає конкурентну позицію підприємства через призму конкурентних стратегій. На його думку, кожна компанія повинна обирати одну з базових стратегій, описаних у моделі Портера — стратегію низьких витрат, диференціації або фокусування на конкретному сегменті, — залежно від своїх ресурсів, цільової аудиторії та специфіки ринку [8].

Панасенко Д.А. наголошує на важливості постійного аналізу конкурентів і здатності швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. У сфері медичних послуг, зокрема, така адаптація може передбачати оновлення обладнання, впровадження нових послуг або розширення спектра послуг для задоволення потреб клієнтів [16].

Отже, різні науковці фокусуються на різних аспектах — гнучкості стратегічного управління, фокусуванні на унікальних ресурсах, індивідуалізації послуг, стратегічній адаптації до ринкових умов тощо.

Аналіз різних підходів до визначення категорії «конкурентна позиція»

1. Підхід, орієнтований на ринок. Цей підхід акцентує увагу на зовнішніх факторах та середовищі підприємства. Він враховує стан ринку, рівень конкуренції та зміни у поведінці споживачів [7].

2. Підхід, орієнтований на внутрішні ресурси. Тут увага приділяється ресурсам підприємства, його здатності до інновацій, ефективності менеджменту та кадровій політиці. Цей підхід підкреслює, що внутрішні фактори є ключовими для формування конкурентної позиції [9].

3. Підхід, орієнтований на інновації. Конкурентна позиція формується через впровадження нових технологій та інноваційних рішень, що дозволяє підприємству випереджати конкурентів та створювати нові можливості для клієнтів [12, 13].

4. Стратегічний підхід. Включає розробку та впровадження довгострокових стратегій для підтримання та зміцнення конкурентної позиції. Це можуть бути стратегії диференціації, фокусування або лідерства за витратами [19].

5. Підхід, орієнтований на клієнта. Враховує потреби та очікування клієнтів, що дозволяє підприємству пропонувати продукти та послуги, які максимально відповідають вимогам ринку і створюють високу цінність для споживачів [1, 2].

Аналіз різних підходів до визначення конкурентної позиції дозволяє підприємствам обрати найбільш відповідний підхід для своєї діяльності, що сприяє підвищенню ефективності управління та досягненню стратегічних цілей.

1.2. Основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства залежить від широкого спектра чинників, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Ці чинники визначають здатність підприємства досягати та підтримувати стійкі позиції на ринку, забезпечуючи привабливість для споживачів і стійкість перед тиском конкурентів. Знання та розуміння цих чинників дозволяє підприємству розробляти стратегії, які сприяють зростанню його конкурентоспроможності та зміцненню позицій на ринку.

Основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна розділити на такі групи (табл. 1.1):

1. Ресурсні чинники. Ресурси підприємства є основою його конкурентоспроможності, оскільки вони визначають можливості виробництва, інновацій, обслуговування клієнтів та загальної стратегії компанії. До ресурсних чинників належать матеріальні, фінансові, технологічні, кадрові ресурси, а також інтелектуальна власність та знання. Наприклад, наявність сучасного обладнання та висококваліфікованих спеціалістів дозволяє підприємству пропонувати більш якісні послуги або продукцію, що стає конкурентною перевагою.

2. Інноваційні чинники. Інновації є потужним чинником, що дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів завдяки новим продуктам, послугам чи процесам. Систематичне впровадження інноваційних рішень допомагає не лише підвищувати якість послуг, але й забезпечувати ефективніші бізнес-процеси. Для медичних закладів, таких як ФОП «Family Dental Center», інновації можуть полягати у використанні сучасного стоматологічного обладнання, нових методів лікування, цифрових технологій для покращення якості обслуговування пацієнтів, що дає змогу зміцнювати конкурентні позиції.

3. Якість продукції або послуг. Висока якість продукції або послуг є фундаментальною умовою для досягнення конкурентоспроможності, оскільки вона визначає задоволеність клієнтів і їхню готовність повертатися до підприємства. Для медичних підприємств якість обслуговування та відповідність сучасним стандартам є критично важливими факторами. Також висока якість є важливим елементом формування позитивної репутації та довіри серед споживачів.

4. Цінові чинники. Цінова стратегія відіграє ключову роль у залученні та утриманні клієнтів. Підприємства, які можуть запропонувати конкурентоспроможні ціни, отримують перевагу на ринку, особливо в умовах високої чутливості клієнтів до цін. Для ФОП «Family Dental Center» оптимальне поєднання ціни та якості є важливим чинником для залучення нових пацієнтів та збереження лояльності існуючих.

5. Маркетингові та іміджеві чинники. Сильний бренд та позитивний імідж на ринку є значним конкурентним активом. Ефективний маркетинг, що включає інформування споживачів про унікальні особливості послуг, особливо в сфері медичних послуг, сприяє зміцненню довіри клієнтів. У випадку з ФОП «Family Dental Center» важливу роль відіграють позитивні відгуки, рекомендації, наявність репутації надійного та високопрофесійного закладу.

6. Організаційно-управлінські чинники. Структура управління, ефективність прийняття рішень, мотивація персоналу та організаційна культура суттєво впливають на здатність підприємства ефективно реагувати на зміни ринку та адаптуватися до нових умов. Для підприємств медичної сфери ефективність управління особливо важлива, адже своєчасна адаптація до нових вимог ринку та запитів клієнтів визначає якість послуг та рівень задоволеності пацієнтів.

7. Ринкове середовище. Підприємства діють у контексті зовнішнього ринкового середовища, яке включає конкуренцію, законодавчі норми, економічну стабільність та потреби споживачів. Ситуація на ринку безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та його

здатність утримувати свої позиції. Для ФОП «Family Dental Center» аналіз конкурентів та розуміння потреб цільової аудиторії є важливими для ефективного функціонування та вибору відповідної стратегії.

8. Доступ до нових технологій. Технологічний прогрес постійно змінює умови ведення бізнесу, і підприємства, які мають доступ до нових технологій, отримують конкурентні переваги. Зокрема, в медичній сфері використання передових технологій у діагностиці та лікуванні є ключовим аспектом, що забезпечує додаткову цінність для пацієнтів та сприяє формуванню позитивної репутації закладу.

Таблиця 1.1.

Основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Група чинників	Деталізація чинників
Ресурсні чинники	Матеріальні ресурси (сировина, обладнання), фінансові ресурси, людські ресурси, технологічні ресурси
Інноваційні чинники	Розробки нових продуктів/послуг, впровадження нових технологій, патенти, ноу-хау
Якість продукції або послуг	Відповідність стандартам, надійність, функціональність, естетичність, сервісне обслуговування
Цінові чинники	Вартість виробництва, цінова політика, цінова еластичність попиту, система знижок
Маркетингові та іміджеві чинники	Просування бренду, реклама, маркетингові дослідження, репутація компанії
Організаційно-управлінські чинники	Структура управління, стиль управління, корпоративна культура, ефективність бізнес-процесів
Ринкове середовище	Конкуренти, споживачі, постачальники, державна політика, економічна ситуація
Доступ до нових технологій	Інформаційні технології, автоматизація виробництва, використання нових матеріалів

Отже, конкурентоспроможність підприємства залежить від комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, кожен з яких має свій

внесок у загальну здатність підприємства досягати стійких позицій на ринку. Аналіз та врахування цих чинників дозволяє підприємству обирати ефективні стратегії для підвищення своєї привабливості та забезпечення стабільності на конкурентному ринку.

З огляду на специфіку діяльності ФОП «Family Dental Center», яка надає медичні послуги в сфері стоматології, важливо виділити особливі чинники, що впливають на конкурентоспроможність такого підприємства. Ринок медичних послуг має високий рівень вимог до якості обслуговування, інноваційності послуг, професіоналізму персоналу та довіри клієнтів. Це відображається у формуванні конкурентних переваг, а також у виборі ключових чинників для їх підтримання та розвитку. Основні специфічні чинники конкурентоспроможності для стоматологічної клініки включають такі аспекти (табл. 1.2.):

1. Якість обслуговування та професіоналізм персоналу. Високий рівень кваліфікації та професіоналізму стоматологів, а також медичного персоналу є основою конкурентоспроможності будь-якого медичного закладу. Пацієнти особливо цінують досвідчених лікарів, які можуть забезпечити надійне лікування та підтримку. ФОП «Family Dental Center» має акцентувати увагу на розвитку професійних навичок своїх співробітників, зокрема шляхом підвищення кваліфікації, участі в семінарах та тренінгах, а також на впровадженні сучасних практик лікування.

2. Рівень технологічного забезпечення та інновацій. Використання сучасного обладнання та новітніх методів лікування є важливим фактором для залучення клієнтів. Інноваційні стоматологічні послуги, такі як лазерна стоматологія, 3D-візуалізація для планування лікування, цифрові рентген-системи, створюють суттєву конкурентну перевагу. Постійне оновлення обладнання та впровадження нових технологій підвищують рівень послуг, який може запропонувати ФОП «Family Dental Center», а також допомагають забезпечити точність і безпеку процедур, що є визначальним фактором для пацієнтів.

3. Репутація та довіра клієнтів. Важливим чинником конкурентоспроможності є репутація закладу та рівень довіри пацієнтів. У сфері медичних послуг цей аспект має критичне значення, оскільки люди часто обирають медичні послуги за рекомендаціями друзів, родичів та за відгуками в онлайн-просторі. Позитивні відгуки, задоволені клієнти та висока оцінка роботи лікарів є показниками, які впливають на формування довгострокових конкурентних позицій. ФОП «Family Dental Center» повинна активно працювати над формуванням своєї репутації через якісне обслуговування та комунікацію з клієнтами.

4. Комфорт та сервіс для пацієнтів. Окрім якості лікування, пацієнти звертають увагу на загальний рівень комфорту, який може включати такі аспекти, як зручність приміщень, організація простору для очікування, а також турбота про психологічний комфорт пацієнтів, особливо під час стоматологічних процедур, які часто асоціюються зі стресом. Забезпечення зручного запису на прийом, доступності медичної інформації, а також привітний і уважний персонал можуть створювати додаткову конкурентну перевагу для клініки.

5. Рівень цін та цінова доступність. Цінова політика у сфері медичних послуг є важливим чинником, який впливає на конкурентоспроможність. ФОП «Family Dental Center» повинна враховувати середній рівень цін на ринку, проте, важливо також забезпечити оптимальне співвідношення «ціна-якість». Пацієнти готові платити більше за послуги вищої якості, особливо якщо це стосується здоров'я. Запровадження програм лояльності, гнучкої системи знижок для постійних клієнтів і доступних фінансових планів може стати перевагою для підприємства.

6. Маркетингові комунікації та реклама. У сучасному конкурентному середовищі важливо правильно позиціонувати себе на ринку, особливо через онлайн-присутність. Ефективне використання цифрового маркетингу, включаючи сайт клініки, соціальні мережі, Google-рекламу, може значно підвищити впізнаваність ФОП «Family Dental Center» та привернути нових

клієнтів. Розробка та впровадження ефективної маркетингової стратегії дозволяє не тільки підтримувати зв'язок з існуючими клієнтами, але й постійно залучати нових.

Таблиця 1.2.

Специфічні чинники конкурентоспроможності
для підприємств, що надають медичні послуги

Чинники конкурентоспроможності	Деталізація чинників
Якість обслуговування та професіоналізм персоналу	Кваліфікація лікарів, медичних сестер, адміністративного персоналу; рівень комунікації з пацієнтами; дотримання медичних стандартів; індивідуальний підхід до кожного пацієнта; ввічливість та уважність персоналу.
Рівень технологічного забезпечення та інновації	Сучасне медичне обладнання; використання нових технологій в діагностиці та лікуванні; впровадження інноваційних методів лікування; доступ до наукових досліджень.
Репутація та довіра клієнтів	Відгуки пацієнтів; позитивний імідж закладу; досвід роботи на ринку; наявність сертифікатів та ліцензій.
Комфорт та сервіс для пацієнтів	Затишна атмосфера в закладі; зручний графік роботи; додаткові послуги (парковка, кафетерій); швидкість обслуговування; доступність інформації про послуги.
Рівень цін та цінова доступність	Конкурентні ціни на послуги; наявність знижок та акцій; гнучкі системи оплати; можливість розстрочки.
Маркетингові комунікації та реклама	Ефективна рекламна кампанія; використання сучасних маркетингових інструментів (соціальні мережі, сайт, SEO); участь у виставках та конференціях.
Індивідуальний підхід до пацієнтів	Розробка індивідуальних планів лікування; врахування особливостей кожного пацієнта; психологічна підтримка.

7) Індивідуальний підхід до пацієнтів. Індивідуалізація послуг та гнучкість у підході до потреб кожного пацієнта є важливою складовою

успішної конкуренції. Стоматологічна клініка має пропонувати послуги, які відповідають конкретним потребам пацієнтів, наприклад, можливість створення персоналізованих планів лікування, обговорення альтернатив та підтримку пацієнтів після лікування. Індивідуальний підхід створює відчуття турботи про кожного пацієнта, що сприяє формуванню позитивного іміджу та лояльності.

Таким чином, успішна конкуренція на ринку медичних послуг для ФОП «Family Dental Center» залежить від здатності забезпечити високий рівень обслуговування та інноваційності, розвитку довіри та задоволення пацієнтів, доступності послуг, а також ефективної комунікації. Врахування цих чинників дозволяє підприємству розробляти дієві стратегії зміцнення конкурентних позицій та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

1.3. Методи оцінки ефективності заходів щодо підвищення конкурентних позицій підприємства

Оцінка ефективності заходів для підвищення конкурентних позицій підприємства є важливим елементом стратегічного управління, адже саме вона дозволяє виявити, чи досягнуто заплановані результати, чи виправдали себе вкладені ресурси, а також визначити напрямки для подальшого вдосконалення стратегії. Існує кілька підходів до оцінки ефективності таких заходів, і вибір відповідного методу залежить від специфіки підприємства, його цілей, а також від галузевих особливостей.

Основні методи оцінки ефективності заходів щодо забезпечення конкурентних позицій підприємства можна розділити на такі групи (рис. 1.1):

1. Фінансові методи оцінки. Фінансові показники є одним із ключових індикаторів ефективності заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності. До основних фінансових показників належать:

- Чистий прибуток – відображає загальну ефективність діяльності підприємства та дозволяє оцінити, чи досягнуто позитивного фінансового результату.
- Рентабельність продажів – показує, скільки прибутку отримано з кожної одиниці продажу, що є індикатором цінової та маркетингової стратегії підприємства.
- Рентабельність активів – відображає здатність підприємства генерувати прибуток на вкладені активи, що є важливим для оцінки ефективності використання ресурсів.
- Коефіцієнт ліквідності – визначає здатність підприємства швидко конвертувати активи в грошові кошти для покриття зобов'язань, що важливо для оцінки фінансової стійкості.

Фінансові показники дозволяють оцінити загальну результативність заходів, але можуть не давати повної картини впливу заходів на конкретні аспекти конкурентної позиції.

2. Маркетингові методи оцінки. Маркетингові показники допомагають оцінити вплив заходів на сприйняття клієнтів та на ринкову позицію підприємства. До таких показників належать:

- Частка ринку – показує позицію підприємства відносно конкурентів і відображає його успіх у залученні споживачів.
- Рівень задоволеності клієнтів – оцінюється через опитування та зворотний зв'язок від клієнтів і є важливим показником лояльності та успішності сервісної стратегії.
- Рівень впізнаваності бренду – показує, наскільки добре підприємство відоме серед потенційних споживачів, і свідчить про ефективність рекламної та комунікаційної стратегії.
- Рівень утримання клієнтів – відсоток клієнтів, які повторно користуються послугами підприємства, є показником лояльності та якості обслуговування.

Ці показники дозволяють оцінити якісні аспекти впливу заходів на конкурентну позицію, зокрема з точки зору задоволеності клієнтів і позиціонування на ринку.

3. Стратегічний аналіз та моделі позиціонування. Використання стратегічних моделей дозволяє оцінити ефективність заходів з позиції довгострокового розвитку підприємства. До основних методів належать:

- SWOT-аналіз – дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози ринку. Він допомагає зрозуміти, як заходи вплинули на зміцнення сильних сторін та зниження слабких.

- Модель п'яти сил конкуренції М.Портера – метод оцінює рівень конкуренції на ринку, включаючи силу покупців і постачальників, загрозу появи нових конкурентів, загрозу субститутів і рівень конкуренції всередині галузі. За допомогою цієї моделі можна оцінити, як змінилась конкурентна позиція підприємства після впровадження заходів.

- Матриця BCG (Бостонська консалтингова група) – використовується для оцінки продуктивності продуктового портфеля підприємства та виявлення пріоритетних напрямків розвитку.

4. Методи оцінки ефективності персоналу. Людські ресурси є важливим чинником конкурентоспроможності підприємства, тому оцінка ефективності персоналу також є важливою. Сюди входять:

- Рівень продуктивності працівників – визначається на основі показників продуктивності та ефективності виконання завдань.

- Рівень залученості працівників – показує, наскільки працівники задоволені роботою в компанії та залучені до її цілей, що впливає на якість обслуговування клієнтів.

- Рівень професійного розвитку – оцінює, наскільки працівники мають можливість підвищувати кваліфікацію, що є важливим для підвищення якості послуг та конкурентоспроможності підприємства.

5. Клієнтські опитування та аналіз зворотного зв'язку. Опитування клієнтів є важливим методом, що дозволяє оцінити, як клієнти сприймають

заходи, спрямовані на підвищення конкурентної позиції підприємства. Анкети, інтерв'ю та онлайн-опитування допомагають зібрати зворотний зв'язок, який може свідчити про ефективність заходів та необхідність їх коригування.

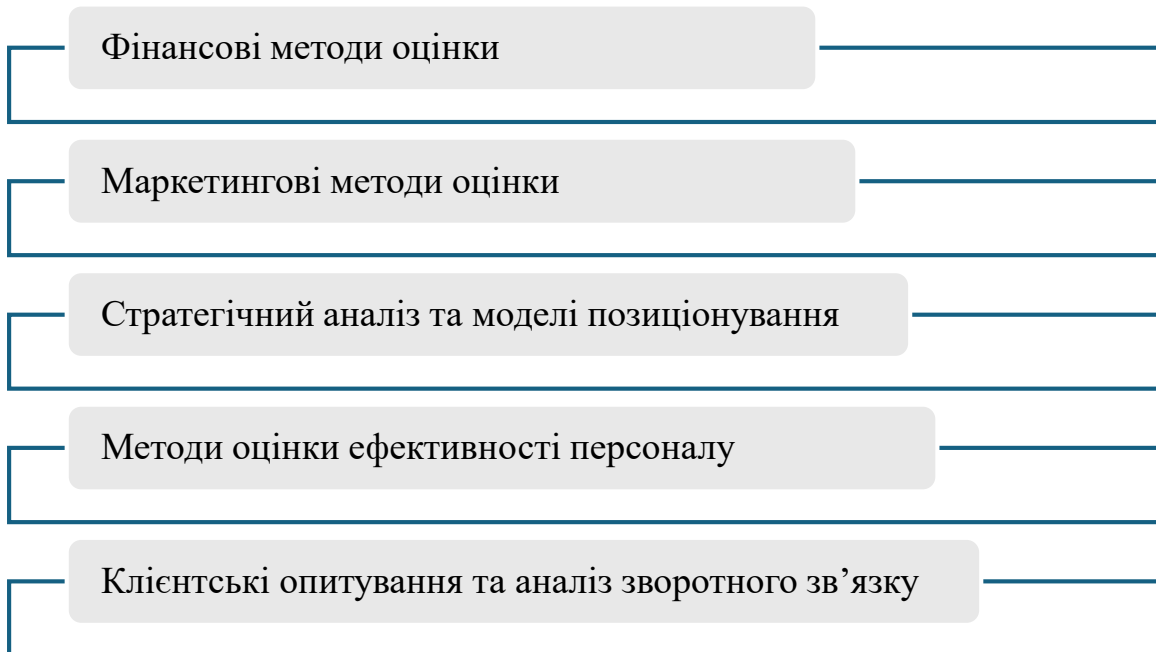


Рис. 1.1. Основні методи оцінки ефективності заходів щодо забезпечення конкурентних позицій підприємства

Отже, вибір методів оцінки ефективності заходів залежить від цілей дослідження, доступності інформації та специфіки галузі. Використання комбінованого підходу, який включає фінансові, маркетингові, стратегічні та клієнтські методи, дозволяє отримати всебічну картину впливу заходів на конкурентні позиції підприємства та своєчасно реагувати на виклики ринку.

Для медичних закладів, таких як ФОП «Family Dental Center», ефективність заходів щодо підвищення конкурентних позицій на ринку залежить від специфічних методів оцінки, які враховують особливості надання медичних послуг. Оскільки сфера медичних послуг орієнтована на якість обслуговування пацієнтів, репутацію та дотримання стандартів, до методів оцінки ефективності заходів для таких підприємств можна додати наступні (рис. 1.2):

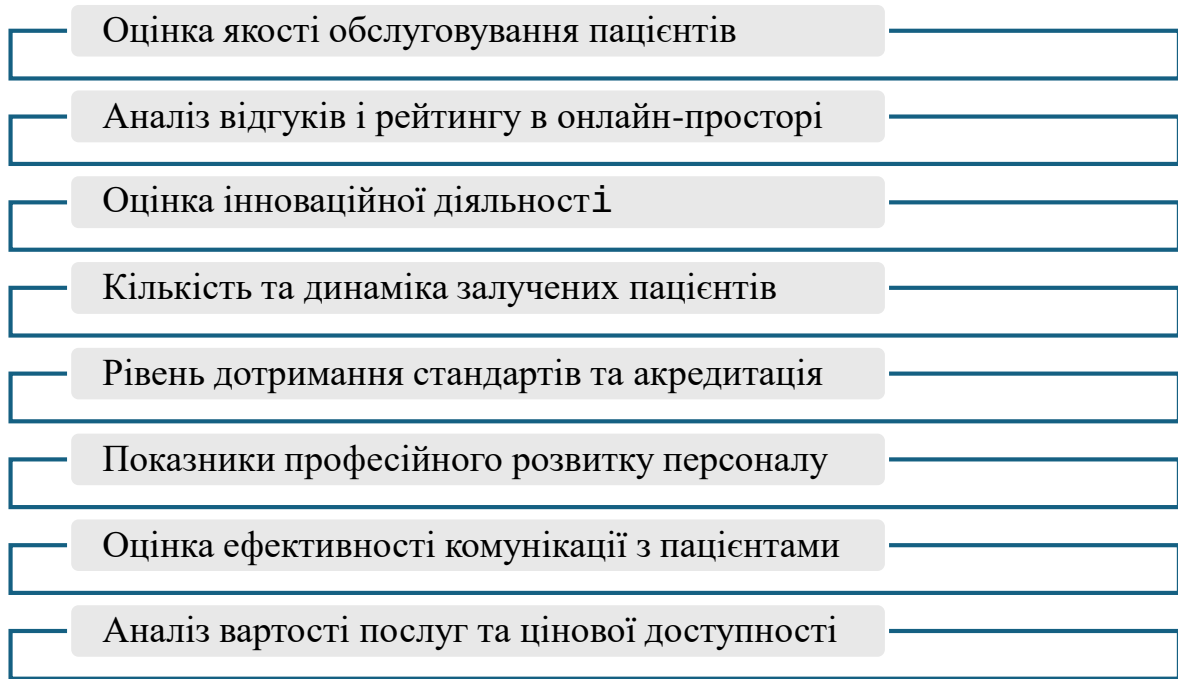


Рис. 1.2. Специфічні методи оцінки заходів щодо підвищення конкурентних позицій підприємств, що надають медичні послуги

1. Оцінка якості обслуговування пацієнтів. Якість обслуговування є критичним показником для медичних підприємств, тому для оцінки ефективності заходів важливо проводити регулярні опитування пацієнтів щодо рівня їхньої задоволеності. Оцінка включає такі аспекти, як час очікування, професіоналізм персоналу, чистота приміщень, інформативність консультацій, а також якість самої медичної допомоги. Ці дані допомагають оцінити ефективність заходів щодо покращення сервісу, а також виявити області, що потребують удосконалення.

2. Аналіз відгуків і рейтингу в онлайн-просторі. Медичні заклади часто оцінюються на спеціалізованих платформах та у соціальних мережах, де пацієнти залишають відгуки про якість наданих послуг. Відгуки, рейтинги та рекомендації є важливим показником ефективності заходів, спрямованих на підвищення якості послуг і задоволення пацієнтів. Аналізуючи ці відгуки, ФОП «Family Dental Center» може виявити, які заходи найкраще сприймаються клієнтами і сприяють зміцненню його конкурентної позиції на ринку.

3. Оцінка інноваційної діяльності. Використання новітнього обладнання та інноваційних методів лікування є важливим чинником конкурентоспроможності в медичній сфері. Для оцінки ефективності інноваційних заходів варто аналізувати такі показники, як кількість запроваджених нових послуг, частота оновлення обладнання, кількість інноваційних методів діагностики та лікування. Важливо також враховувати ефективність цих нововведень у покращенні здоров'я пацієнтів та підвищенні рівня їхньої задоволеності.

4. Кількість та динаміка залучених пацієнтів. Динаміка залучення нових пацієнтів і рівень утримання постійних клієнтів є показниками того, наскільки успішно підприємство зміцнює свої позиції на ринку. Оцінка цього показника дозволяє побачити, як впроваджені заходи впливають на популярність медичного центру та його здатність приваблювати нових клієнтів у конкурентному середовищі.

5. Рівень дотримання стандартів та акредитація. Медичні установи повинні відповідати стандартам якості та мати необхідні акредитації, які підтверджують їх відповідність галузевим вимогам. Перевірки відповідності стандартам та проходження акредитацій є важливими для підтримки репутації та довіри клієнтів. Таким чином, одним із методів оцінки ефективності заходів є регулярне підтвердження відповідності стандартам та проведення незалежних аудитів якості.

6. Показники професійного розвитку персоналу. Враховуючи, що якість медичних послуг значною мірою залежить від професіоналізму лікарів та персоналу, важливо оцінювати їхню кваліфікацію та рівень безперервного навчання. Впровадження заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, тренінги, стажування та семінари, є показником інвестицій у людські ресурси. Підвищення рівня кваліфікації працівників сприяє покращенню якості медичних послуг та формуванню довіри клієнтів.

7. Оцінка ефективності комунікації з пацієнтами. Для медичних центрів важливо забезпечити зручність та ефективність комунікації з

пацієнтами. Ефективні заходи включають автоматизовані системи запису на прийом, нагадування про візити, оперативну відповідь на запитання пацієнтів через онлайн-платформи або телефонну підтримку. Оцінка ефективності комунікації дозволяє з'ясувати, чи сприяють ці заходи зручності та задоволеності пацієнтів, що є важливим аспектом конкурентної переваги.

8. Аналіз вартості медичних послуг та цінової доступності. Оскільки ціна є значущим фактором вибору медичних послуг, важливо регулярно проводити аналіз відповідності вартості послуг та цінової доступності для цільової аудиторії. Проведення порівняння цін з конкурентами та оцінка співвідношення "ціна-якість" допомагають встановити обґрунтовані ціни, що сприяють привабливості медичного центру для пацієнтів, не знижуючи при цьому рівня якості послуг.

Таким чином, для підприємства, яке надає медичні послуги, оцінка ефективності заходів для підвищення конкурентних позицій є комплексним процесом, що включає фінансові, маркетингові, соціальні та професійні аспекти. Ці методи дозволяють оцінити результати заходів як з точки зору економічних показників, так і з погляду клієнтського досвіду, що має вирішальне значення для зміцнення конкурентоспроможності медичного закладу.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ

ФОП «FAMILY DENTAL CENTER»

2.1. Загальна характеристика ФОП «Family Dental Center»

Стоматологічний центр ФОП «Family Dental Center» - це приватний стоматологічний заклад, що надає широкий спектр ультрасучасних стоматологічних послуг, що розпочав свою діяльність в м. Кривий Ріг в 2019 році.

Започаткував діяльність стоматологічного центру головний лікар - Бондар Сергій Леонідович - лікар стоматолог-терапевт та ортопед вищої категорії, який має стаж роботи в професії 14 років (освіта вища, Дніпропетровська медична академія).

Стоматологічний центр ФОП «Family Dental Center» здійснює діяльність за КВЕД 86.23 «Стоматологічна практика».

В процесі діяльності також була зареєстрована торговельна марка «Family Dental Center» (рис. 2.1). Дата реєстрації - 28.09.2022 р., номер заявки m202027983, власник і заявник - Бондар Сергій Леонідович [27].

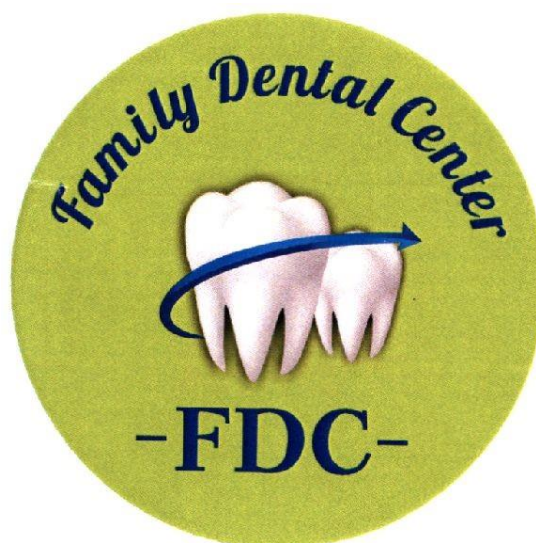


Рис. 2.1. Торговельна марка «Family Dental Center»

На даний момент ФОП «Family Dental Center» надає якісні стоматологічні послуги в м. Кривий Ріг за адресами[27]:

1) Family Dental Center (Головна клініка): вул. Віталія Матусевича, 41, Кривий Ріг 50065. Графік роботи: ПН - СБ: 9:00 - 18:00, НД: 9:00 - 15:00. Телефон: 096-43-34-096

2) Family Dental Center (Філіал): вул. Корнейчука, 7, Кривий Ріг 50076. Графік роботи: ПН - СБ: 9:00 - 18:00, НД: 9:00 - 15:00.

Загальна інформація про діяльність та ціни на основні види послуг центру розміщена на офіційному сайті - <https://familydentalcenter.com.ua>.

Електронна адреса ФОП «Family Dental Center» для листування з пацієнтами - info@familydentalcenter.com.ua.

В центрі працюють досвідчені та кваліфіковані лікарі, використовуються якісні та сертифіковані препарати, обладнання та сучасні технології. Основними видами діяльності та послугами стоматологічного центру останнім часом є: профілактика та лікування захворювань зубів та ясен на будь-якій стадії, виправлення прикусу, лікування зубів уві сні, імплантація, усунення косметичних дефектів посмішки та інші.

У своїй стоматологічній практиці ФОП «Family Dental Center» використовує сучасне стерилізаційне обладнання відомих європейських компаній, яке дозволяє знезаражувати приміщення та стерилізувати інструментарій з повною впевненістю у його стерильності, що попереджає передачу інфекції від пацієнта до пацієнта, зокрема:

- 1) Автоклав Euranda E-7 (Італія);
- 2) Рециркулятори повітря закритого типу: VactoSfera ORBB 30x2;
- 3) Пакувальна машина Sealing machine FK-100;
- 4) Камера ультрафіолетова МОБІЛ;
- 5) Аквадистилятор, центрифуга та інше обладнання[27].

Також в процесі надання послуг застосовується сучасне діагностичне обладнання та матеріали провідних світових виробників: стоматологічні установки Diplomat Consul та Adept (Словаччина), ендодонтичні двигуни,

апекслокатори, ендоактиватори, комп'ютерні візіорграфи, мікроскопи операційної фірми Scanner, пломбувальні матеріалів провідних виробників продукції 3M ESPE, GC, Dentsply, Heraeus Kulzer та інші.

В стоматологічному центрі ФОП «Family Dental Center» працюють на постійній основі та за сумісництвом такі висококваліфіковані лікарі-спеціалісти за різними спеціалізаціями:

1) Бондар Сергій Леонідович, лікар стоматолог-терапевт, ортопед, лікар вищої категорія, стаж 14 років;

2) Резник Ірина Олександрівна, лікар стоматолог-терапевт, дитячий та дорослий, лікар другої категорії, стаж 8 років;

3) Лихолат Олег Андрійович, лікар стоматолог-хірург, терапевт, ортопед, імплантолог, лікар вищої категорія, стаж 14 років;

4) Власенко Ірина Володимирівна, лікар стоматолог-терапевт дитячий та дорослий, ортодонт, лікар вищої категорія, стаж 10 років;

5) Савченко Сергій Володимирович, лікар-анестезіолог, дитячий та дорослий, лікар вищої категорія, стаж 16 років та інші.

Основні показники діяльності ФОП «Family Dental Center» за період 2021-2023 рр. наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні показники діяльності ФОП «Family Dental Center»

за 2021-2023 рр., тис. грн.

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 (+/-)	2023/ 2022 (+/-)	2022/ 2021 (%)	2023/ 2022 (%)
1.	Виручка від реалізації послуг (робіт, продукції)	5248,3	6092,5	7654,4	844,2	1561,9	16,1	25,6
2.	Собівартість реалізації послуг (робіт, продукції)	3149,0	3838,3	4669,2	689,3	830,9	21,8	21,6
3.	Валовий прибуток	2099,3	2254,2	2985,2	154,9	731,0	7,3	32,4
4.	Чистий прибуток	1716,6	1829,6	2482,5	113,0	652,9	6,6	35,6

Динаміка виручки від реалізації послуг ФОП «Family Dental Center» за 2021-2023 рр. представлена на рис. 2.2.

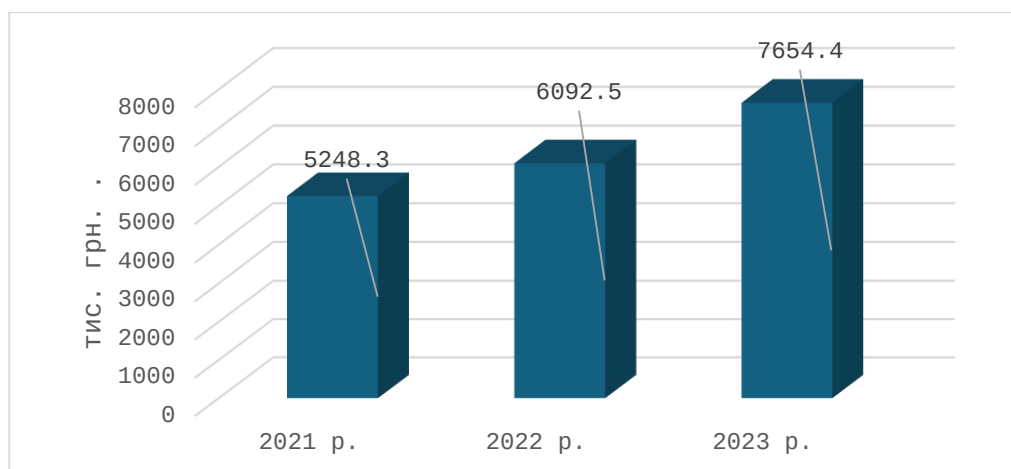


Рис. 2.2. Динаміка виручки від реалізації послуг ФОП «Family Dental Center» за 2021-2023 рр.

Динаміка собівартості від реалізації послуг ФОП «Family Dental Center» за 2021-2023 рр. представлена на рис. 2.3.

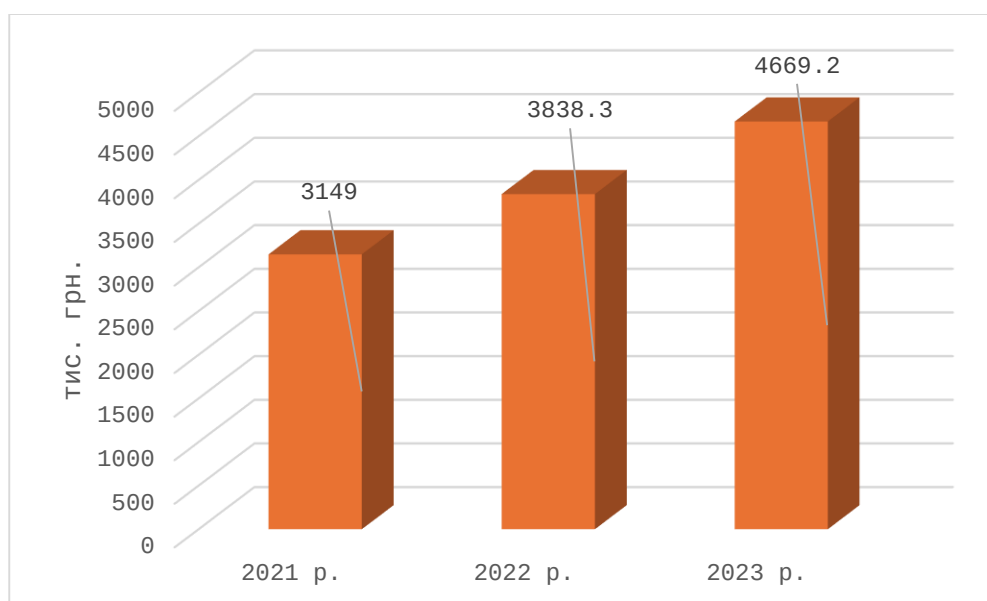


Рис. 2.3. Динаміка собівартості від реалізації послуг ФОП «Family Dental Center» за 2021-2023 рр.

Динаміка валового та чистого прибутку ФОП «Family Dental Center» за 2021-2023 рр. наведена на рис. 2.4.

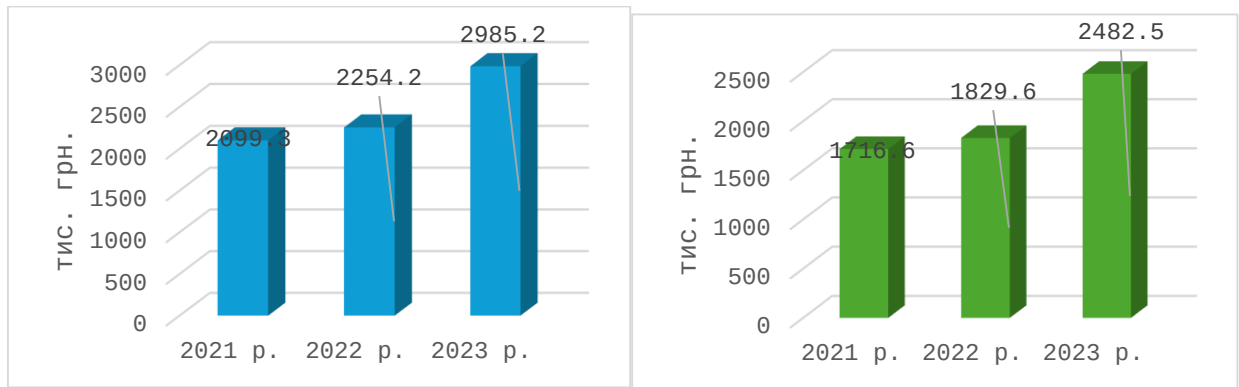


Рис. 2.4. Динаміка валового та чистого прибутку ФОП «Family Dental Center» за 2021-2023 рр.

Зміни показників рентабельність реалізації послуг ФОП «Family Dental Center» по валовому та чистому прибутку за 2021-2023 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Показники рентабельності реалізації послуг
ФОП «Family Dental Center» по валовому та чистому прибутку
за 2021-2023 рр., %

№ з/п	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 +/-	2023/ 2022 +/-	2022/ 2021 (%)	2023/ 2022 (%)
1.	Рентабельність реалізації послуг (по валовому прибутку)	39,9	36,9	38,9	-3,0	+2,0	-7,5	+5,4
2.	Рентабельність реалізації послуг (по чистому прибутку)	32,7	30,0	32,4	-2,7	+2,4	-8,2	+8,0

Наочно представимо динаміку показників рентабельності реалізації послуг стоматологічного центру ФОП «Family Dental Center» по валовому та чистому прибутку за 2021-2023 рр. на рис. 2.5.

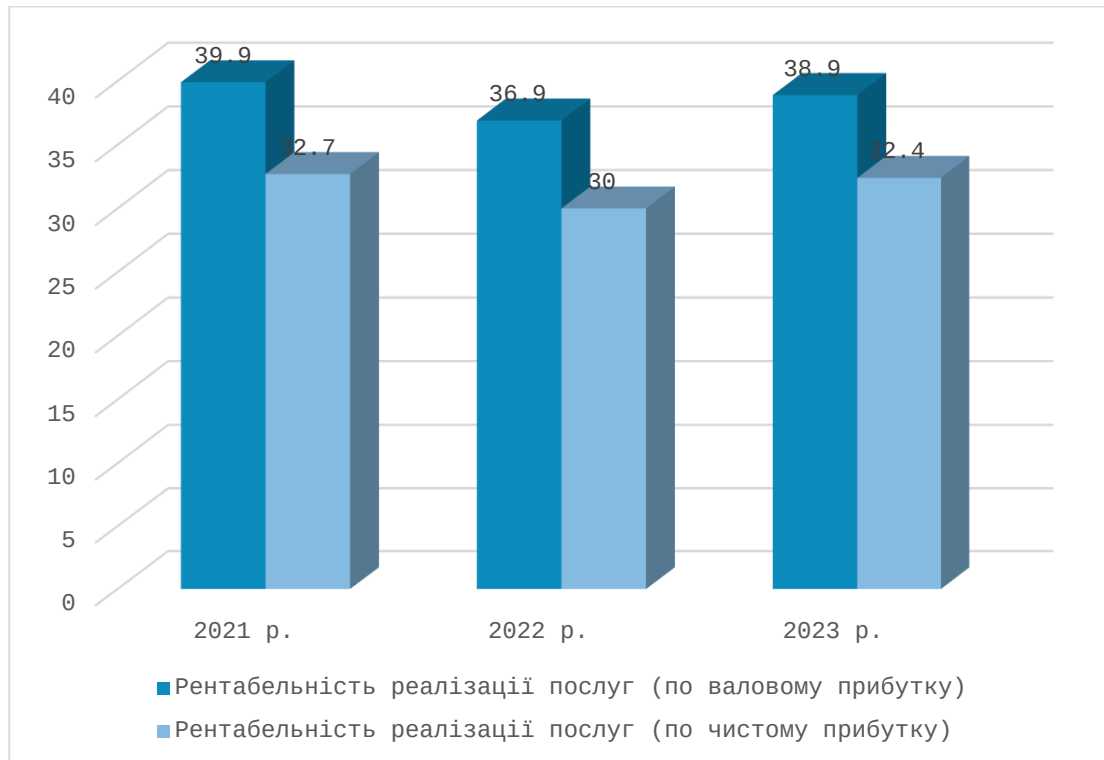


Рис. 2.5. Динаміка показників рентабельності реалізації послуг ФОП «Family Dental Center» по валовому та чистому прибутку за 2021-2023 рр.

На основі наведених вище даних, відзначимо, що спостерігається зростання виручки від реалізації у 2022 р. (+16,1%) та 2023 р. (+25,6%), а абсолютний приріст за два роки склав 2406,1 тис. грн (45,8%) що свідчить про стабільний попит на стоматологічні послуги та розширення клієнтської бази. Це пов'язано з розширенням спектру послуг ФОП «Family Dental Center» за останні роки, включаючи лікування під наркозом та виправлення косметичних дефектів, а також залучення кваліфікованих лікарів та використання сучасного обладнання.

Щодо собівартості наданих послуг, то потрібно відзначити, що собівартість реалізації послуг також зростає, що пов'язано зі збільшенням обсягів діяльності з інфляційними процесами та подорожчанням матеріалів та послуг.

Темпи зростання собівартості дещо нижчі за темпи зростання виручки, що свідчить про ефективність управління витратами. Зокрема, у 2022 р.

спостерігається зростання на 21,8%, у 2023 р. - ще на 21,6%. Сукупне збільшення собівартості за два роки склало 1520,2 тис. грн.

Показники валового та чистого прибутку демонструють стійке зростання. Невелике зростання валового прибутку у 2022 р. (+7,3%) пояснюється випереджаючим зростанням собівартості порівняно з виручкою, а значне його збільшення у 2023 р. (+32,4%) свідчить про покращення управління витратами.

Зростання чистого прибутку у 2022 р. склало лише 6,6%, що пов'язано з підвищеними витратами на інвестиції та впливом військових дій в країні. Збільшення чистого прибутку в 2023 році порівняно з 2022 роком склало 35,6%, що свідчить про ефективність діяльності підприємства.

Рентабельність реалізації послуг за валовому та чистому прибутку демонструє деякі коливання, але загалом зберігається на високому рівні.

Зниження рентабельності в 2022 році пов'язано зі збільшенням витрат на заробітну плату внаслідок розширення штату. Зокрема, рентабельність по валовому прибутку демонструє зниження у 2022 р. (-7,5%) ,що було компенсоване у 2023 р. (+5,4%). Показник залишається вищим за 35%, що свідчить про високу ефективність бізнесу

Щодо рентабельності по чистому прибутку – спостерігається схожа динаміка зі зниженням у 2022 р. (-8,2%) і зростанням у 2023 р. (+8,0%), відновлення показника до рівня 32,4% свідчить про оптимізацію витрат.

В стоматологічному центрі ФОП «Family Dental Center» на постійній основі працює 5 лікарів, 2 асистента лікаря та 1 адміністратор. До роботи за сумісництвом також залучаються найкращі лікарі-практики з інших медичних закладів.

Показники середньооблікової чисельності персоналу ФОП «Family Dental Center», розмір фонду заробітної плати та середня заробітна плата за період 2021-2023 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Показники середньооблікової чисельності персоналу ФОП «Family Dental Center», розмір фонду заробітної плати та середня заробітна плата за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 (+/-)	2023/ 2022 (+/-)	2022/ 2021 (%)	2023/ 2022 (%)
1.	Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	6	7	8	1	1	16,6	14,2
2.	Фонд заробітної плати, тис. грн.	1078,6	1387,7	1782,1	309,1	394,4	28,6	28,4
3.	Середня заробітна плата на місяць, грн.	14981	16521	18564	1540	2043	10,3	12,3

Динаміка зміни показників чисельності персоналу ФОП «Family Dental Center», фонду заробітної плати та середньої заробітної плати за період 2021-2023 рр. представлена на рис. 2.6 – 2.8.

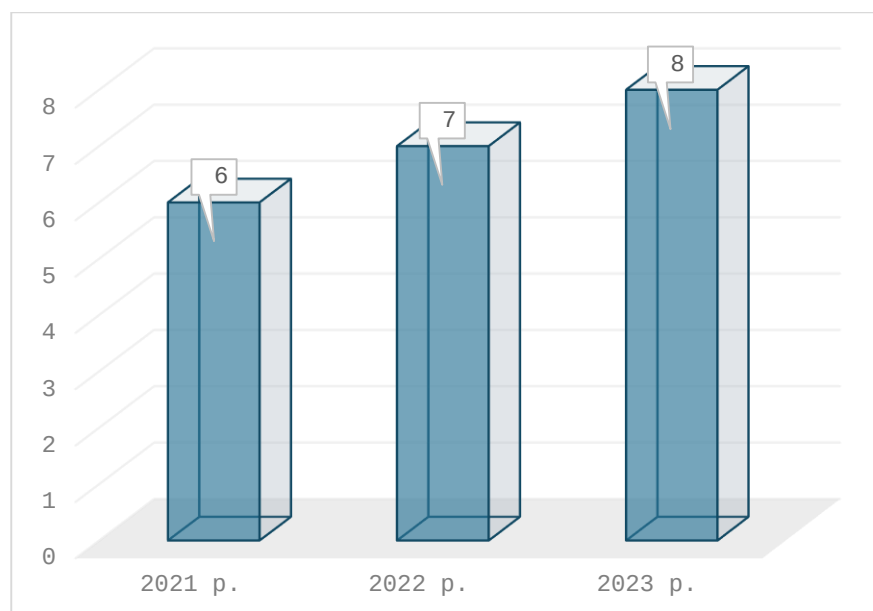


Рис. 2.6. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ФОП «Family Dental Center» за 2021-2023 рр.

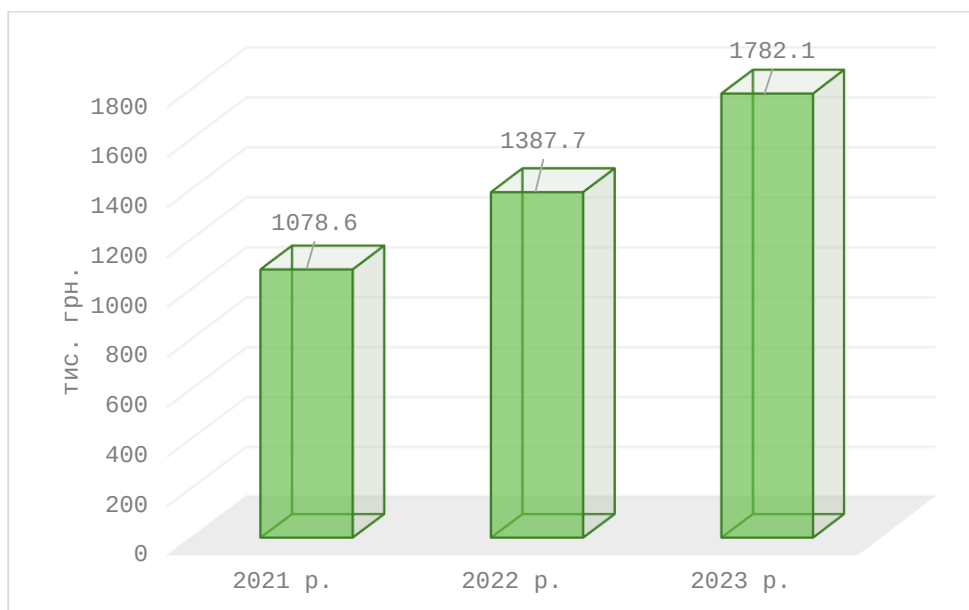


Рис. 2.7. Динаміка фонду заробітної плати ФОП «Family Dental Center» за 2021-2023 рр.

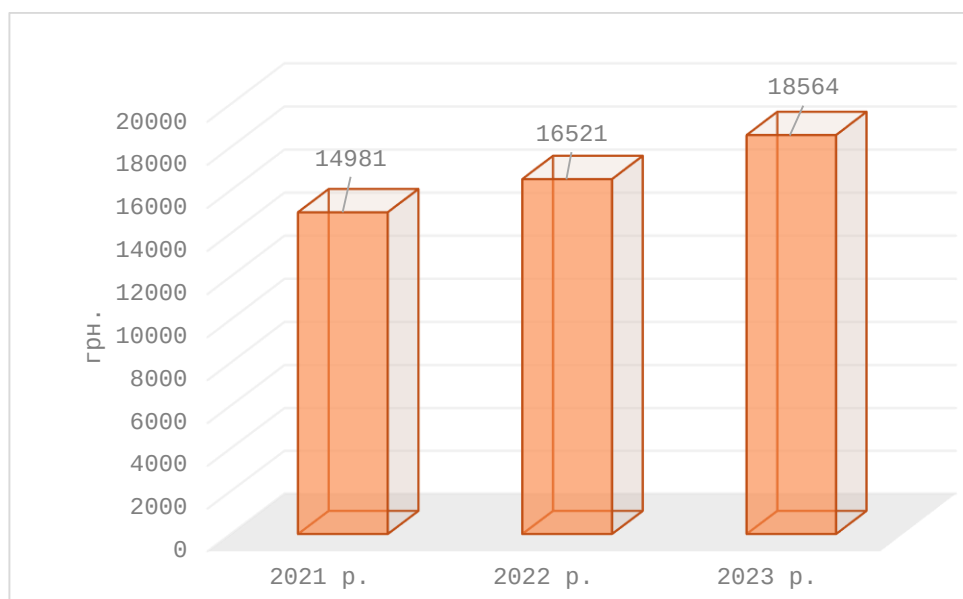


Рис. 2.8. Динаміка середньої заробітної плати ФОП «Family Dental Center» за 2021-2023 рр.

Чисельність персоналу ФОП «Family Dental Center» збільшилася на 33% за період 2021-2023 рр., приріст на 2 особи за три роки (з 6 до 8) свідчить про розширення спектру послуг та збільшення обсягів діяльності.

Фонд заробітної плати та середня заробітна плата також зросли за період 2021-2023 рр., що пов'язано зі збільшенням чисельності персоналу та з індексацією заробітної плати.

Підсумовуючи аналіз діяльності ФОП «Family Dental Center» можна сказати, що за останні роки центр демонструє стабільний розвиток та високу ефективність діяльності. Компанія успішно адаптується до змін ринку та задовольняє потреби клієнтів.

2.2. Оцінка конкурентних позицій ФОП «Family Dental Center» на ринку медичних послуг

Інформація про спектр послуг стоматологічного центру ФОП «Family Dental Center» представлена на офіційному сайті, а також на сторінках в популярних соціальних мережах Facebook та Instagram, що містить деталізовану інформацію про організацію, види послуг, лікарів по спеціалізаціям, умови угод на надання послуг, можливості замовлення і попереднього запису на діагностику в режимі онлайн, контактні дані,

Зважаючи на широкий спектр комплексних стоматологічних послуг цільовою аудиторією ФОП «Family Dental Center» є всі вікові категорії пацієнтів: від дітей з 4 років до людей пенсійного віку. ФОП «Family Dental Center» охоплює велику кількість клієнтів різних вікових категорій, забезпечуючи кожен із сегментів відповідними послугами.

Стоматологічний центр ФОП «Family Dental Center» в своїй діяльності орієнтується переважно на пацієнтів з середнім та високим рівнем доходу, однак і для клієнтів з невисокими доходами є цікаві цінові пропозиції. Вартість основних видів послуг стоматологічного центру ФОП «Family Dental Center» наведена в Додатку 1 роботи.

Серед найбільш популярних послуг у пацієнтів клініки можна відзначити такі: діагностика та лікування карієсу, протезування, рентгенографія, імплантація, видалення зубів різної складності, виправлення прикусу, зняття зубного каменю, відбілювання зубів, встановлення брекетів та вінірів, чистка зубів, стрази та скайси, художня реставрація зубів, пломбування

каналів, лікування уві сні, лікування зубів при вагітності, дитяча стоматологія, фторування, відновлення емалі зубів, лікування ясен та інші.

Всі види послуг стоматологічного центру ФОП «Family Dental Center» можна систематизувати за основними видами та напрямками стоматологічної допомоги:

1) Лікування зубів; 2) Відбілювання; 3) Протезування; 4) Рентгенографія; 5) Імплантація; 6) Видалення зубів; 7) Виправлення прикусу; 8) Дитяча стоматологія; 9) Стоматологічний туризм; 10) Лікування уві сні.

Орієнтовна структура виручки від реалізації (послуг, робіт, продукції) за основними видами стоматологічних послуг ФОП «Family Dental Center» за 2023 р. представлена в табл. 2.4 , рис 2.9.

Таблиця 2.5

Орієнтовна структура виручки від реалізації стоматологічних послуг за видами та напрямками діяльності ФОП «Family Dental Center» за 2023 р.

№ з/п	Види послуг, робіт та напрямки діяльності	Виручка від реалізації, тис. грн.	Частка в загальному обсязі реалізації, %
1.	Лікування зубів	995,1	13%
2.	Відбілювання	459,3	6%
3.	Протезування	765,4	10%
4.	Рентгенографія	612,3	8%
5.	Імплантація	1148,1	15%
6.	Видалення зубів	306,2	4%
7.	Виправлення прикусу	688,9	9%
8.	Дитяча стоматологія	995,2	13%
9.	Стоматологічний туризм	765,4	10%
10.	Лікування уві сні	918,5	12%
	Разом	7654,4	100%

Представимо структуру реалізації у вигляді діаграми на рис. 2.9.

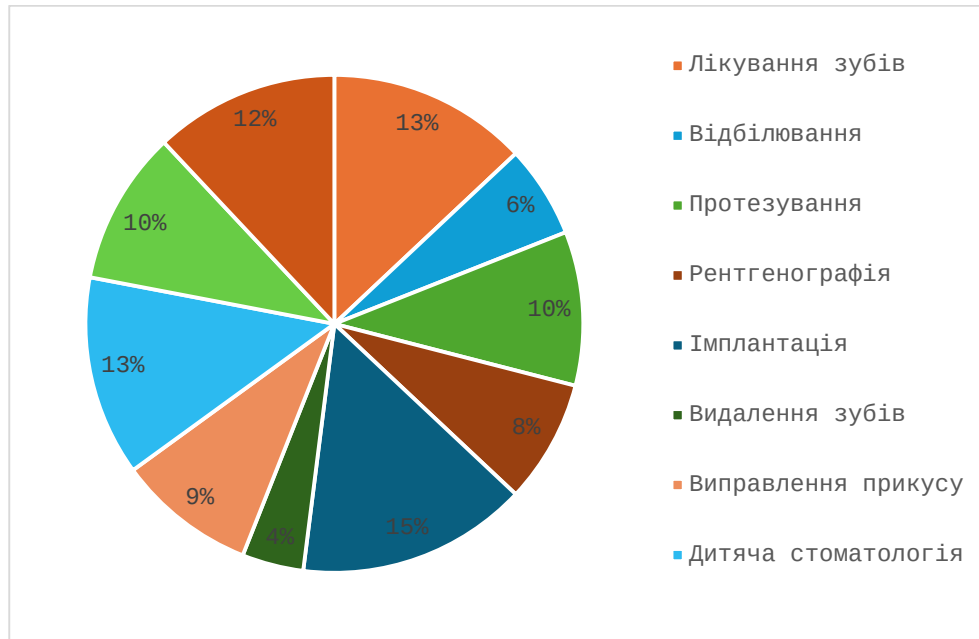


Рис. 2.9. Структура виручки від реалізації стоматологічних послуг за видами та напрямками діяльності ФОП «Family Dental Center» за 2023 р.

Проаналізуємо основні напрямки діяльності ФОП «Family Dental Center»:

1) Імплантація (15%). Висока частка виручки від імплантації вказує на те, що клініка успішно розвиває цей перспективний напрямок стоматології. Імплантація є дорогою процедурою, тому її популярність свідчить про високий рівень доходу частини клієнтів. Високий попит забезпечується завдяки довговічності та якості результату.

2) Лікування зубів (13%). Одна з основних базових послуг стоматологічного ринку. Цільова аудиторія - усі вікові групи, включаючи дітей і дорослих. Часті звернення через поширеність карієсу та інших захворювань зубів забезпечують центр клієнтами, яким надається якісна допомога. Цей напрямок є одним з найбільш затребуваних і забезпечує значну частку виручки.

3) Дитяча стоматологія (13%). Значна частка виручки від дитячої стоматології підтверджує, що клініка успішно працює з маленькими

пацієнтами та їхніми батьками. Це свідчить про якісне надання послуг та створення комфортної атмосфери для дітей.

Значна частка завдяки орієнтації на сімейний підхід. Цільова аудиторія - діти з 4 років. Особливості - потребує особливого підходу та кваліфікованих лікарів.

4) Лікування уві сні (12%). Популярна послуга для пацієнтів з дентофобією (страх стоматологічного лікування). Цільова аудиторія - діти, вагітні жінки та дорослі з високим рівнем тривожності. Особливості - потребує додаткового обладнання та спеціалістів-анестезіологів.

5) Протезування (10%). Значна частка виручки від протезування свідчить про високий рівень довіри пацієнтів до клініки.. Цільова аудиторія - пацієнти середнього та похилого віку. Особливості - заміна пошкоджених або втрачених зубів. Цей напрямок є важливим для відновлення функціональності та естетики зубного ряду.

6) Стоматологічний туризм (10%). Відносно новий напрямок в діяльності центру. Наявність цього напрямку в структурі виручки свідчить про те, що клініка залучає пацієнтів з інших регіонів або країн. Розвивається напрямок завдяки конкурентоспроможним цінам. Цільова аудиторія - іноземні пацієнти, що шукають якісні, але доступні послуги. Особливості - потребує інвестицій в маркетинг і партнерство з турагентствами.

7) Виправлення прикусу (9%). Популярна послуга серед підлітків та молодих людей. Цільова аудиторія - діти та молодь, які потребують корекції прикусу. Особливості - потребує довготривалого лікування та сучасного обладнання.

8) Рентгенографія (8%). Необхідна допоміжна послуга. Цільова аудиторія - всі пацієнти, які потребують діагностики. Особливості - забезпечує точність діагностики, супутня основним процедурам.

9) Відбілювання (6%). Популярна естетична послуга. Цільова аудиторія - дорослі, які прагнуть естетичного вдосконалення посмішки. Особливості - вимагає якісних матеріалів та сучасних технологій.

10) Видалення зубів(4%). Найменша частка, але важливий компонент стоматологічної допомоги. Цільова аудиторія - всі пацієнти, які потребують хірургічного втручання. Особливості - базова, але необхідна послуга.

На основі аналізу можна зробити висновок, щодо конкурентоспроможності послуг ФОП «Family Dental Center» на ринку:

1) Широкий спектр стоматологічних послуг дозволяє залучати різноманітну клієнтську аудиторію. Орієнтація на середній і високий ціновий сегмент із пропозицією доступних послуг забезпечує широке охоплення цільової аудиторії.

2) Надання повного циклу послуг від діагностики до лікування за доступними цінами без необхідності додаткових зовнішніх досліджень.

3) Збалансованість портфеля послуг та відсутність надмірної залежності від одного напрямку, про що свідчить аналіз структури виручки від реалізації.

3) Сучасне стоматологічне обладнання та якісні матеріали дозволяють проводити процедури будь-якого рівня складності.

4) Кваліфіковані лікарі-професіонали, які надають якісні послуги, та індивідуальний підхід до пацієнтів різних вікових категорій створюють позитивний імідж.

5) Наявність унікальної послуги в асортименті (лікування уві сні), що дозволяє бути в тренді сучасного ринку стоматологічних послуг.

6) Потенціал для забезпечення потреб стоматологічного туризму, який може стати одним із ключових напрямків розширення діяльності на фоні зростання популярності.

Сучасний ринок стоматологічних послуг в Україні перебуває на етапі динамічного розвитку. Водночас компанії дедалі частіше стикаються з викликом переконання споживачів у перевагах своїх послуг та продуктів порівняно з конкурентними пропозиціями. Досягнення успіху в цій сфері залежить від глибокого розуміння потреб і очікувань клієнтів, а також від аналізу ключових факторів, які впливають на формування попиту під час

вибору певних послуг і товарів. Також варто відзначити, що на даний момент на розвиток ринку суттєво впливають військові дії в країні і суцільне зменшення доходів населення.

Ринок стоматологічних послуг в Україні достатньо насичений і висококонкурентний. Станом на 2023 р. в Україні функціонувало 17407 об'єктів приватної та державної форми власності по наданню стоматологічних послуг, серед них - 2519 діючі організації, компанії, центри та 14888 фізичні особи-підприємці [33].

Географічне розташування та кількість організацій та підприємців, які надають освітні послуги, за областями та регіонами наступне: Київ - 1 816, Львівська область 1 616, Дніпропетровська область - 1 221, Харківська область - 1 133, Івано-Франківська область – 918, Одеська область – 897, Київська область – 791, Хмельницька область – 701, Полтавська область – 693, Закарпатська область – 648, Донецька область – 642, Вінницька область – 638, Тернопільська область -530, Запорізька область – 528, Черкаська область – 502, Волинська область - 501, Рівненська область – 471, Чернівецька область - 465 Житомирська область – 426, Луганська область – 380, Миколаївська область - 314, Сумська область – 307, Чернігівська область – 245, Кіровоградська область – 237, Херсонська область 211.

В Дніпропетровській області зосереджено близько 1221 організацій та підприємців, що здійснюють стоматологічну практику, серед них – 154 компаній і центрів та 1067 фізичних осіб-підприємців.

В місті Кривий Ріг нараховується близько 154 об'єктів приватної та державної форми власності по наданню стоматологічних послуг. Серед найбільш відомих: медичний центр «Медліга», стоматологічні клініки «МаксЛайф», «NapDent», «Dental KR», iDent стоматологія «Віта-Дент», стоматологічні центри «Юдент», «НеоДент (NeoDent)», «Dental Clinic», «Софія», «Добро», «Villa Dent» та ТОВ «МАКСДЕНТАЛ» («Maxxdental»).

Діяльність переважної більшості організацій на ринку стоматологічних послуг міста Кривого Рогу пов'язана зі стоматологічною практикою,

виробництвом медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів, роздрібною торгівлею медичними й ортопедичними товарами та загальною медичною практикою.

Більшість організацій та державних і приватних закладів стоматологічної практики представлені на всеукраїнських та місцевих інформаційних інтернет-порталах –«Barb.ua», «Top20.ua», «Stomatolog.city» та інших.

Компанії, організації, стоматологічні центри та клініки працюють переважно в середньому та високому сегменті ринку по рівню доходів пацієнтів, фізичні особи підприємці охоплюють частково середній та низький.

Серед лідерів ринку міста Кривий Ріг слід виділити стоматологічний центр ТОВ «МАКСДЕНТАЛ» («Maxxdental»), що є лідером ринку за рівнем виручки від надання стоматологічних послуг. За експертними оцінками частка на ринку ТОВ «МАКСДЕНТАЛ» («Maxxdental») складає близько 10%, також компанія входить до TOP-5 організацій з найбільшою виручкою по Дніпропетровській області. Лідерство на ринку забезпечується через високоякісне обладнання, професійний лікарський склад, широкий спектр послуг, включаючи терапевтичну, ортопедичну та естетичну стоматологію, ортодонтію, хірургічний та імплантологічний прийом, а також лікування уві сні, а також співробітництвом з провідними європейськими компаніями по виробництву обладнання та матеріалів.

Для визначення конкурентної позиції ФОП «Family Dental Center» на ринку стоматологічних послуг сформуємо оцінку діяльності основних «гравців» на ринку, які конкурують на середньому та високому ціновому сегменті, в контексті відповідності по основним факторам: частка ринку, якість послуг, персонал, спектр послуг, цінова політика, обладнання, інноваційність, імідж та репутація.

Оцінку по кожному фактору здійснимо за 5-ти бальною системою і врахуємо питому вагу кожного з них (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Оцінка конкурентної позиції на ринку стоматологічних послуг
м. Кривий Ріг

Ключові фактори успіху	Питома вага	Стоматологічна клініка ТОВ «МАКСДЕНТАЛ»		Стоматологічний центр ФОП «Family Dental Center»		Стоматологічна клініка «Dental KR»	
		Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг
Частка ринку	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Якість послуг	0,2	5	0,8	5	1,0	4	0,8
Персонал	0,1	5	0,4	5	0,5	4	0,4
Цінова політика	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Спектр послуг	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Обладнання	0,1	5	0,4	4	0,4	4	0,4
Інноваційність	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Імідж та репутація	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Разом	1,0		5		4,5		3,7

За результатами проведеної оцінки можна сказати, що стоматологічний центр ФОП «Family Dental Center» займає міцну конкурентну позицію на ринку за рахунок, в першу чергу, професіоналізму лікарів, широкому спектру послуг, помірної цінової політики, високоякісного інноваційного обладнання та клієнтоорієнтованості.

Для подальшого розвитку ФОП «Family Dental Center» можна порекомендувати:

- 1) Продовжувати розширювати спектр послуг - особливу увагу варто приділяти новітнім технологіям та інноваційним методам лікування.
- 2) Підвищувати якість обслуговування - проводити регулярні навчання персоналу, впроваджувати нові системи управління якістю.
- 3) Активізувати маркетингові заходи - розширювати канали комунікації з клієнтами, проводити рекламні кампанії.
- 4) Зміцнювати партнерські відносини - співпрацювати з виробникам обладнання та матеріалів, іншими медичними закладами, страховими компаніями тощо.
- 5) Аналізувати конкурентне середовище - постійно відстежувати зміни на ринку та своєчасно реагувати на них.

2.3. Стратегічний аналіз конкурентного середовища ФОП «Family Dental Center»

Проведення стратегічного аналізу почнемо з оцінки факторів, які здійснюють істотний вплив на ФОП «Family Dental Center», зокрема, політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів (PEST-аналіз).

1. Політичні фактори:

1) Регуляторне середовище:

- державний контроль у сфері охорони здоров'я, сертифікація медичного обладнання та матеріалів.

- ліцензування лікарської діяльності та стоматологічної практики.

2) Медична реформа:

- потенційні зміни в законодавстві, що стосуються приватної медицини.

- можливість залучення державних програм або субсидій.

3) Політична стабільність.

Вплив війни та інших політичних криз на діяльність клініки, постачання обладнання та матеріалів.

4) Податкове навантаження.

Особливості оподаткування для малого бізнесу, зміни у ставках податків та їх вплив на прибутковість.

Рівень впливу - «сильний».

2. Економічні фактори:

1) Інфляція та економічна нестабільність:

- зростання цін на імпортне обладнання та матеріали.

- коливання курсу валют, які впливають на собівартість послуг.

2) Рівень доходів населення.

- обмеженість попиту через низьку купівельну спроможність окремих верств населення.

- орієнтація на клієнтів середнього та високого доходу.

3) Ринок праці. Дефіцит висококваліфікованих стоматологів та зростання зарплатних очікувань.

4) Конкуренція. Висока конкуренція серед приватних стоматологічних центрів.

Рівень впливу - «сильний».

3. Соціальні фактори:

1) Демографічні зміни:

- старіння населення, що збільшує попит на протезування та імплантацію.

- зростання попиту на дитячу стоматологію через збільшення уваги до здоров'я дітей.

2) Ставлення до здоров'я:

- підвищення свідомості населення щодо догляду за зубами та ясенами.

- популярність естетичної стоматології (вініри, відбілювання).

3) Клієнтські очікування:

- зростання вимог до якості послуг та комфорту.

- бажання швидкого та безболісного лікування.

4) Соціальні тренди:

- поширення та розвиток міжнародного стоматологічного туризму.

- орієнтація на екологічність (наприклад, використання безпечних матеріалів).

Рівень впливу - «середній».

4. Технологічні фактори:

1) Інновації в стоматології:

- використання цифрових технологій (3D-друк коронок, CAD/CAM-системи, лазерна стоматологія).

- впровадження мінімально інвазивних методик.

2) Діагностичні технології:

- сучасне рентгенологічне обладнання, комп'ютерні томографи.

- використання цифрових апаратів для планування лікування.

3) Онлайн-сервіси:

- сервіси для онлайн-запису, ведення електронних медичних карт.
- залучення клієнтів через соціальні мережі та сайти.

4) Залежність від постачальників:

- потреба в якісному імпортному обладнанні та витратних матеріалах.
- вразливість до затримок постачання через логістичні або економічні

причини.

Рівень впливу - «сильний».

PEST-аналіз демонструє, що ФОП «Family Dental Center» залежить від численних зовнішніх факторів, які здійснюють суттєвий вплив на діяльність організації: Серед сприятливих факторів можна відзначити: розвиток інновацій та підвищення попиту на сучасні стоматологічні послуги та зростання свідомості населення щодо здоров'я. А серед викликів: політична і економічна нестабільність та конкуренція на ринку, залежність від постачальників та валютних коливань.

Оцінку зовнішнього конкурентного середовища ФОП «Family Dental Center» здійснимо за моделлю «5 сил конкуренції Майкла Портера».

1. Сила споживачів (вплив клієнтів)

Споживачі мають значний вплив на діяльність ФОП «Family Dental Center» з огляду на такі аспекти, як:

1) Зростаючі вимоги до якості та сервісу. Пацієнти очікують високого рівня обслуговування, безболісного лікування, сучасного обладнання.

2) Чутливість до ціни. Попри орієнтацію центру на середній і високий ціновий сегмент, конкуренція змушує підтримувати конкурентні ціни.

3) Лояльність споживачів. Високий рівень лояльності формується через індивідуальний підхід і зручність обслуговування. Однак є ризик втрати клієнтів через незадоволеність або кращі пропозиції конкурентів.

4) Вплив відгуків. Споживачі активно звертають увагу на відгуки, які можуть впливати на імідж та залучення нових клієнтів.

2. Сила постачальників (вплив партнерів та постачальників)

Роль постачальників у стоматологічній сфері є ключовою через необхідність використання якісного обладнання та витратних матеріалів:

1) Залежність від постачальників. Центр залежить від стабільних поставок імпортного обладнання (наприклад, стоматологічних установок, рентгенологічного обладнання) та матеріалів.

2) Обмежена кількість постачальників. Ринок якісного стоматологічного обладнання монополізований кількома великими гравцями, що посилює їхню силу.

3) Коливання цін. Валютні ризики та інфляція можуть збільшувати собівартість послуг через зростання цін на імпортні матеріали.

3. Товари-замінники (загроза альтернативних послуг)

На ринку стоматологічних послуг загроза замінників є відносно невеликою, але існують деякі фактори:

1) Самостійний догляд за зубами. Поширення домашніх засобів для догляду за зубами (наприклад, набори для відбілювання або пасти для відновлення емалі) може зменшувати попит на окремі послуги.

2) Інші медичні установи. Великі медичні центри, які пропонують стоматологічні послуги у складі ширшого спектру медичних процедур, можуть переманювати клієнтів.

4. Конкуренти (рівень конкуренції в галузі)

Стоматологічна галузь характеризується високим рівнем конкуренції:

1) Прямі конкуренти. У місті Кривий Ріг працює велика кількість приватних клінік, що пропонують схожі послуги. Конкуренція базується, в першу чергу, на якості обслуговування, технологічності та ціні.

2) Інтенсивність конкуренції. Високий рівень конкуренції змушує впроваджувати інновації, акції, розширювати спектр послуг і покращувати сервіс.

3) Унікальні пропозиції. ФОП «Family Dental Center» може вигравати конкуренцію завдяки спеціалізованим послугам (лікування уві сні, стоматологічний туризм тощо).

5. Потенційні нові учасники ринку (загроза входження нових гравців)

Входження нових гравців на ринок обмежується кількома факторами:

1) Високі бар'єри входу. Значні інвестиції в обладнання та навчання персоналу. Необхідність отримання ліцензій та сертифікація діяльності лікарів.

2) Насиченість ринку. Конкуренція вже досить висока, що ускладнює входження нових учасників.

3) Можливість диференціації. Нові гравці можуть увійти на ринок, пропонуючи послуги за нижчими цінами або з унікальними технологіями, що створює потенційну загрозу.

Підсумовую можна відзначити, що ключовими викликами для ФОП «Family Dental Center» може бути: висока залежність від постачальників та валютних ризиків, інтенсивна конкуренція серед стоматологічних центрів у регіоні та необхідність постійного підвищення якості обслуговування та впровадження інновацій. Зі сприятливих факторів варто відзначити, що ФОП «Family Dental Center» має високу лояльність клієнтів завдяки індивідуальному підходу та широкий спектр послуг і наявність унікальних пропозицій.

У зв'язку з цим, ФОП «Family Dental Center» варто посилити маркетингову активність для підвищення впізнаваності бренду, збільшити співпрацю з постачальниками для отримання вигідніших умов та розробити програми лояльності для утримання постійних клієнтів.

Модель Портера демонструє, що ФОП «Family Dental Center» має високий потенціал для збереження конкурентоспроможності, але потребує постійного моніторингу ситуації щодо швидких змін у ринковому середовищі.

Оцінемо сильні та слабкі сторони діяльності ФОП «Family Dental Center».

Сильні сторони (Strengths)

1) Широкий спектр послуг. Лікування зубів, протезування, імплантація, дитяча стоматологія, лікування уві сні, стоматологічний туризм та інші.

2) Кваліфікований персонал. Лікарі найвищої категорії з великим досвідом.

3) Сучасне обладнання. Використання високоякісних матеріалів і технологій (лазерна стоматологія, цифрові рентгенографи, CAD/CAM).

4) Збалансований портфель послуг. Послуги рівномірно представлені у різних напрямках, що зменшує залежність від одного виду діяльності.

5) Індивідуальний підхід. Позитивний імідж, високий рівень задоволеності клієнтів.

6) Конкурентні ціни. Доступні пропозиції для клієнтів із різним рівнем доходу.

Слабкі сторони (Weaknesses)

1) Залежність від постачальників . Імпортне обладнання та матеріали підвищують ризик затримок і коливань цін.

2) Обмежене географічне охоплення .Фокус на одному регіоні (Кривий Ріг) без філіалів у інших містах.

3) Високі операційні витрати. Зростання собівартості через інфляцію та підвищення зарплат.

4) Складність утримання лояльності клієнтів. Висока конкуренція серед стоматологічних клінік зі схожими послугами.

Тепер розглянемо можливості та загрози:

Можливості (Opportunities). 1) Розвиток стоматологічного туризму. Залучення іноземних пацієнтів через конкурентні ціни. 2) Впровадження нових технологій. Лазерне лікування, 3D-друк імплантів, мікрохірургія. 3) Розширення географії послуг. Відкриття філіалів у інших містах Дніпропетровської області та України. 4) Збільшення попиту на естетичну стоматологію. відбілювання, встановлення вінірів, художня реставрація тощо. 5) Партнерство зі страховими компаніями. Створення програм лояльності для клієнтів.

Загрози (Threats). 1) Висока конкуренція. Ринок стоматологічних послуг у регіоні насичений. 2) Економічна нестабільність. Коливання курсу

валют, інфляція. 3) Залежність від державного регулювання. Нові податкові норми, зміни у ліцензуванні. 4) Зростання вартості імпортного обладнання. Валютні ризики та санкції. 5) Поява нових конкурентів. Інші стоматологічні клініки з інноваційними пропозиціями.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу для ФОП «Family Dental Center»(табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

	<p><u>Можливості(O):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Розвиток стоматологічного туризму. 2) Впровадження нових технологій. 3) Розширення географії послуг. 4) Збільшення попиту на естетичну стоматологію. 5) Партнерство зі страховими компаніями. 	<p><u>Загрози(T):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Висока конкуренція.. 2) Економічна нестабільність. 3) Залежність від державного регулювання. 4) Зростання вартості імпортного обладнання. 5) Поява нових конкурентів.
<p><u>Сильні сторони(S):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Широкий спектр послуг. 2) Кваліфікований персонал. 3) Сучасне обладнання. 4) Збалансований портфель послуг. 5) Індивідуальний підхід. 6) Конкурентні ціни. 	<p>Стратегії SO:</p> <p>Розширення спектру послуг, зокрема естетичних та туристичних.</p> <p>Використання сучасних технологій для покращення якості послуг і скорочення часу лікування.</p> <p>Активне просування на ринку через партнерства та цифровий маркетинг.</p>	<p>Стратегії ST:</p> <p>Інвестування у бренд і маркетинг для утримання клієнтів у конкурентному середовищі.</p> <p>Захист від валютних ризиків через довгострокові контракти з постачальниками.</p> <p>Вивчення регуляторних змін та адаптація до нових вимог.</p>
<p><u>Слабкі сторони(W):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Залежність від постачальників . 2) Обмежене географічне охоплення . 3) Високі операційні витрати. 4) Складність утримання лояльності клієнтів. 	<p>Стратегії WO:</p> <p>Відкриття нових філіалів у регіонах для зниження географічних обмежень.</p> <p>Диверсифікація постачальників для зменшення ризиків.</p> <p>Оптимізація витрат через автоматизацію процесів і підвищення ефективності.</p>	<p>Стратегії WT:</p> <p>Створення резервного фонду для покриття ризиків.</p> <p>Використання програм навчання персоналу для підвищення продуктивності.</p> <p>Впровадження акцій і програм лояльності для утримання клієнтів.</p>

Розглянемо можливі варіанти стратегій для стоматологічного центру ФОП «Family Dental Center»:

1) Стратегія розвитку (SO):

- Розширення спектру послуг, зокрема естетичних та туристичних.
- Використання сучасних технологій для покращення якості послуг і скорочення часу лікування.

- Активне просування на ринку через партнерства та цифровий маркетинг.

2) Стратегія подолання слабких сторін (WO):

- Відкриття нових філіалів у регіонах для зниження географічних обмежень.
- Диверсифікація постачальників для зменшення ризиків.
- Оптимізація витрат через автоматизацію процесів і підвищення ефективності.

3) Стратегія захисту (ST):

- Інвестування у бренд і маркетинг для утримання клієнтів у конкурентному середовищі.
- Захист від валютних ризиків через довгострокові контракти з постачальниками.

- Вивчення регуляторних змін та адаптація до нових вимог.

4) Стратегія мінімізації ризиків (WT):

- Створення резервного фонду для покриття ризиків.
- Використання програм навчання персоналу для підвищення продуктивності.

- Впровадження акцій і програм лояльності для утримання клієнтів.

Ці стратегії допоможуть стоматологічному центру ФОП «Family Dental Center» залишатися конкурентоспроможним на ринку стоматологічних послуг.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА І ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ФОП «FAMILY DENTAL CENTER» НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

3.1. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ФОП «Family Dental Center»

На основі проведеного аналізу діяльності ФОП «Family Dental Center» в розділі 2 кваліфікаційної роботи, можна запропонувати такі стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства, які допоможуть зберегти і, в майбутньому, посилити конкурентні позиції стоматологічного центру (рис. 3.1.):

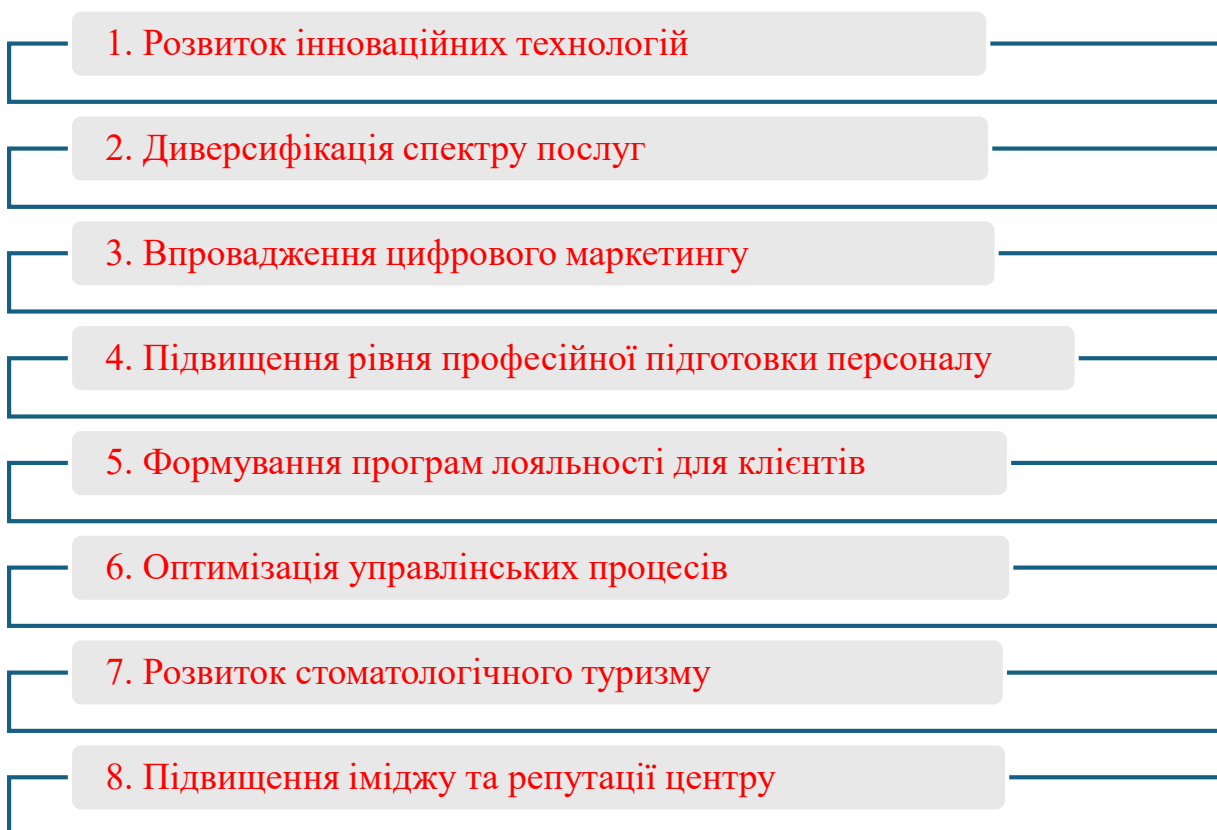


Рис. 3.1. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності ФОП
«Family Dental Center»

1. Розвиток інноваційних технологій

Сучасні пацієнти очікують якісного і швидкого обслуговування, що забезпечують інноваційні технології, такі як лазерна стоматологія або 3D-друк імплантів.

Використання штучного інтелекту для діагностики підвищує точність лікування та формує конкурентну перевагу. Також, постійне оновлення обладнання сприятиме залученню клієнтів, що шукають прогресивні методи лікування.

Висока інвестиційна вартість технологій може бути компенсована їх ефективністю, скороченням часу процедур і зменшенням витрат на матеріали.

2. Диверсифікація спектру послуг

Розширення спектру послуг стоматологічного центру (сінус-ліфтинг, апікальна хірургія, ортодонтична терапія, естетична стоматологія) дозволяє залучити нові сегменти клієнтів, зокрема тих, хто шукає послуги високої естетичності. Розширення спектру естетичних послуг відповідає сучасним тенденціям на ринку

Всі наведені вище послуги потребують додаткового навчання персоналу та модернізації обладнання, але в перспективі це може значно збільшити прибутки ФОП «Family Dental Center».

3. Впровадження цифрового маркетингу

Сучасні маркетингові інструменти (Instagram, YouTube, Facebook) допомагають активно залучати молоду аудиторію. Використанн, наприклад, Google Ads для таргетованої реклами може значно підвищити охоплення потенційних клієнтів у регіоні здійснення діяльності.

Інтерактивні сервіси наприклад, онлайн-запису на прийом, нагадувань про візити підвищують комфорт клієнтів і покращують їх враження від сервісу.

Цифровий маркетинг є відносно недорогим і доступним інструментом, що дозволяє швидко досягти результатів навіть з обмеженим бюджетом.

4. Підвищення рівня професійної підготовки персоналу

Постійне навчання персоналу забезпечує відповідність сучасним стандартам лікування. Регулярні тренінги, участь у міжнародних конференціях та стажування лікарів забезпечать впровадження сучасних методів лікування.

Розвиток «soft skills» персоналу (наприклад, навичок комунікації з клієнтами) сприятиме підвищенню задоволеності та кращому взаєморозумінню з пацієнтами.

Участь у тренінгах і конференціях є доступною інвестицією, яка окупається через підвищення лояльності клієнтів.

5. Формування програм лояльності для клієнтів

Програми знижок і акцій стимулюють повторні візити, що збільшує стабільність доходів. Гнучка система знижок, акції, пакети комплексних послуг підвищують лояльність постійних клієнтів.

Програми сімейного обслуговування (знижки для всіх членів родини) відповідатимуть позиціонуванню клініки як сімейного стоматологічного центру. Формування програм лояльності для клієнтів вимагає мінімальних витрат на організацію, але має високий вплив на утримання клієнтів.

6. Оптимізація управлінських процесів

Впровадження CRM-системи дозволяє оптимізувати запис пацієнтів, облік витрат і моніторинг ефективності.

Аналіз рентабельності кожної послуги допоможе точніше планувати бюджет та розподіл ресурсів. Постійний моніторинг рівня задоволеності клієнтів дозволить швидко реагувати на недоліки. CRM-системи доступні за вартістю і швидко інтегруються в роботу клініки.

7. Розвиток стоматологічного туризму

Конкурентні ціни та високий рівень послуг у порівнянні з іншими країнами роблять стоматологічний туризм перспективним напрямком.

Створення пакетів послуг для іноземних клієнтів, включаючи проживання та логістику, дозволить залучити клієнтів з-за кордону. Акцент на конкурентоспроможних цінах порівняно з іншими країнами забезпечить перевагу на ринку.

Для розвитку стоматологічного туризму необхідна співпраця з турагентствами, що потребує початкових інвестицій, але дає значні довгострокові вигоди.

8. Підвищення іміджу та репутації центру

Благодійні акції, робота з відгуками та організація заходів для підвищення обізнаності про здоров'я зубів формують позитивний імідж ФОП «Family Dental Center» у суспільстві.

Сертифікація та участь у міжнародних рейтингах зміцнять репутацію як професійного стоматологічного центру. Цей напрямок вимагає мінімальних інвестицій, оскільки базується на активній соціальній позиції клініки.

Запропоновані стратегічні напрями орієнтовані, в першу чергу, на підвищення якості та диференціації послуг, залучення нових клієнтів та оптимізацію роботи клініки. Реалізація навіть частини із запропонованих заходів по наведеним стратегічним напрямкам дозволить ФОП «Family Dental Center» закріпити та посилити свої конкурентні позиції на ринку медичних послуг.

3.2. Заходи щодо забезпечення конкурентних позицій ФОП «Family Dental Center» на ринку медичних послуг

На основі розглянутих основних стратегічних напрямів наведемо конкретні заходи щодо забезпечення конкурентних позицій стоматологічного центру ФОП «Family Dental Center» на ринку медичних послуг.

Обґрунтуємо доцільність впровадження заходів та відзначимо їх можливий позитивний вплив на зміцнення та посилення конкурентних позицій стоматологічного центру ФОП «Family Dental Center».

1. Розширення спектру послуг стоматологічного центру ФОП «Family Dental Center». Зокрема, впровадження послуг по сінус-ліфтингу та процедур апікальної хірургії, які є на даний момент унікальними для м. Кривий Ріг.

Синус-ліфтинг — це хірургічна процедура, яка виконується для збільшення обсягу кісткової тканини в зоні верхньощелепного синуса. Ця методика необхідна для підготовки кістки перед установкою зубних імплантатів.

Апікальна хірургія (резекція верхівки кореня зуба) — це процедура, спрямована на видалення ураженої частини кореня зуба разом із гранульомою або кістою, які неможливовилікувати консервативними методами.

Основні ресурси необхідні для проведення процедур синус-ліфтингу та апікальної хірургії наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Ресурсна характеристика процедур синус-ліфтингу та апікальної хірургії

Ресурси	Синус-ліфтинг	Апікальна хірургія
Обладнання	Хірургічний мікромотор, інструменти для мембрани	Ендодонтичний мікроскоп, борфрези
Матеріали	Кісткові замітники, мембрани, шовні матеріали	Матеріали для пломбування, шовний матеріал
Діагностика	КТ, ОПТГ	КТ, рентген
Кваліфікація персоналу	Хірург-стоматолог	Хірург-стоматолог, ендодонтист

Обидві нові процедури вимагають високого рівня підготовки персоналу, точного планування та якісного обладнання, що робить їх важливими для забезпечення конкурентоспроможності стоматологічної клініки. В центрі є наявності якісне обладнання для проведення такого роду процедур, а також, що важливо, кваліфікація лікарів дозволяє їм працювати з цими напрямками. Ризики впровадження пов'язані з високою відповідальністю перед клієнтами преміум-сегменту.

Це дозволить залучити нових клієнтів з преміум-сегменту, зокрема тих, хто шукає послуги високої естетичності та слідкує за новими сучасними тенденціями на ринку стоматологічних послуг. Також, безумовно, це буде сприяти збільшенню виручки завдяки залученню нових сегментів клієнтів, позиціонуванню клініки як універсального медичного закладу для всієї родини та зміцнить імідж ФОП «Family Dental Center» як інноваційного і сучасного стоматологічного центру.

Очікуване збільшення виручки від реалізації за напрямками «Імплантація» та «Лікування зубів» у порівнянні з 2023 р. може становити 20%.

2. Інтенсифікація маркетингових зусиль.

Акцент на найбільш популярних та трендових видах стоматологічних послуг, які надаються центром, зокрема: імплантація, протезування, виправлення прикусу, дитяча стоматологія, лікування уві сні.

Наведені види стоматологічних послуг на даний момент є найбільш затребуваними і популярними на ринку, тому доцільно зосередити свою діяльність на збільшення їх частки в загальній виручці від реалізації ФОП «Family Dental Center». Особливу увагу також слід приділити лікуванню уві сні – на даний момент, надання цієї послуги в місті можливе ексклюзивно лише в ФОП «Family Dental Center».

Можна запропонувати цілий комплекс маркетингових інструментів:

1) Інтернет-реклама. Інтернет-реклама охоплює широку аудиторію, дозволяє персоналізувати повідомлення та знижує витрати на просування. Серед заходів: розміщення реклами в Google Ads із таргетингом на потенційних клієнтів у заданому регіоні, використання банерної реклами на тематичних сайтах, реклама у Facebook, Instagram з гео-таргетингом.

2) SEO-оптимізація. SEO допомагає підвищити видимість сайту в пошукових системах, забезпечуючи стабільний приплив клієнтів. Дієві заходи: оптимізація швидкості завантаження сайту, підвищення зручності навігації та

адаптивності для мобільних пристроїв, створення унікального контенту з використанням ключових слів, актуальних для стоматології.

3) Розкрутка у соціальних мережах. Соцмережі дають змогу безпосередньо спілкуватися з цільовою аудиторією та формувати імідж клініки. Можливо запропонувати такі заходи: регулярне створення якісного контенту: фотографії результатів, відео про процедури, проведення акцій, конкурсів, взаємодія через опитування та прямі ефіри, співпраця з лідерами думок (influencers).

4) Робота з відгуками клієнтів. Позитивні відгуки підвищують довіру потенційних клієнтів і покращують імідж клініки. Дієві заходи: мотивація клієнтів залишати відгуки через бонуси (наприклад, знижка на наступне відвідування), відповіді на всі відгуки, як позитивні, так і негативні, розміщення відгуків на сайті, у соціальних мережах, на спеціалізованих платформах.

5) Перехресний маркетинг. Співпраця з іншими компаніями розширює аудиторію та створює взаємовигідні умови. Доцільно впроваджувати: спільні акції з виробниками зубних паст або щіток, спонсорство тематичних заходів (наприклад, фестивалів здоров'я), обмін контентом із партнерами через блоги або соцмережі.

Очікуване збільшення виручки від реалізації за всіма напрямками діяльності у порівнянні з 2023 р. може становити 7%, «Лікування уві сні» - 15%.

3. Впровадження практики безкоштовних консультацій або процедур. Це дозволяє клієнтам оцінити якість послуг і прийняти рішення про подальше лікування. Конкретні заходи: пропозиція безкоштовної консультації для нових клієнтів, безкоштовна процедура (наприклад, гігієнічна чистка) при записі на сайті, акції на певний період тощо.

Очікуване збільшення виручки від реалізації за всіма напрямками діяльності у порівнянні з 2023 р. може становити 3%.

4. Впровадження системи програм лояльності. Можна запропонувати реалізацію таких заходів: розробка дисконтних програм для постійних клієнтів (знижки після певної кількості відвідувань), програми сімейного обслуговування із знижками для всіх членів родини, введення накопичувальних знижок та безкоштовних консультацій для клієнтів із великим стажем обслуговування.

Досягнення позитивного впливу можливе за рахунок зростання лояльності клієнтів і збільшення кількості повторних звернень, формування довготривалих відносин із клієнтами, стимулювання клієнтів обирати клініку серед конкурентів.

Очікуване збільшення виручки від реалізації за всіма напрямками діяльності у порівнянні з 2023 р. може становити 3%.

5. Підвищення професійної підготовки персоналу стоматологічного центру ФОП «Family Dental Center»

Кваліфікований персонал сприяє високій якості послуг та створенню довгострокових відносин із клієнтами. Персонал формує перше враження про клініку та безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів.

Необхідно: регулярне навчання лікарів новим методам лікування, розвиток «soft skills» у персоналу для покращення комунікації з клієнтами, участь у міжнародних конференціях, семінарах та майстер-класах, мотиваційні програми для працівників, які демонструють високі результати.

Очікуване збільшення виручки від реалізації за всіма напрямками діяльності у порівнянні з 2023 р. може становити 7%.

6. Формування позитивного іміджу стоматологічного центру ФОП «Family Dental Center» через участь у соціальних проєктах. Зокрема: проведення благодійних акцій, таких як безкоштовна стоматологічна допомога для дітей із малозабезпечених сімей, організація освітніх семінарів про гігієну порожнини рота, участь у міжнародних стоматологічних форумах.

Позитивний впливом можна буде вважати: зміцнення репутації соціально відповідального підприємства, збільшення довіри серед потенційних клієнтів, формування позитивного іміджу в місцевій громаді.

Очікуване збільшення виручки від реалізації за всіма напрямками діяльності у порівнянні з 2023 р. може становити 3%.

7. Розвиток стоматологічного туризму. Серед конкретних заходів можна відзначити:

- 1) створення спеціальних пакетів послуг для іноземних клієнтів із включенням логістики та проживання,
- 2) партнерство з турагенствами для просування послуг за кордоном,
- 3) просування клініки на міжнародних онлайн-платформах.

Це сприятиме розширенню клієнтської бази ФОП «Family Dental Center» за рахунок іноземних пацієнтів, слугуватиме додатковим джерелом доходу та підвищення впізнаваності клініки і позиціонування як міжнародного стоматологічного центру.

Орієнтовне збільшення виручки від реалізації за напрямком діяльності «Стоматологічний туризм» у порівнянні з 2023 р. може становити 20%.

Серед важливих заходів щодо підвищення конкурентних позицій стоматологічного центру ФОП «Family Dental Center» важливе місце займають також напрямки: впровадження інноваційних технологій (закупівля сучасного стоматологічного обладнання) та впровадження новітніх CRM-систем для автоматизації процесів обліку та підвищення операційної ефективності. Але слід відзначити, що наявне обладнання центру та система обліку має належний і адекватний сучасним реаліям рівень розвитку і не потребує суттєвих змін. До того ж, це буде потребувати значних додаткових витрат.

Кожен із наведених заходів має потенціал для підвищення прибутковості та залучення клієнтів, сприятиме підвищенню фінансових результатів та створенню іміджу провідного медичного закладу у сфері стоматології. Комплексна реалізація цих заходів допоможе стоматологічному центру ФОП

«Family Dental Center» зміцнити конкурентні позиції та досягти стійкого зростання.

Таким чином, очікуване збільшення виручки від реалізації по видам і напрямкам діяльності ФОП «Family Dental Center» становитиме (табл. 3.2.):

Таблиця 3.2.

Очікувані зміни показника виручки від реалізації стоматологічних послуг за видами та напрямками діяльності
ФОП «Family Dental Center» у 2024 р.

№ з/п	Види послуг, робіт та напрямки діяльності	Збільшення виручки від реалізації у 2024 р (прогноз), %
1.	Лікування зубів	+36%
2.	Відбілювання	+23%
3.	Протезування	+23%
4.	Рентгенографія	+23%
5.	Імплантація	+46%
6.	Видалення зубів	+23%
7.	Виправлення прикусу	+23%
8.	Дитяча стоматологія	+23%
9.	Стоматологічний туризм	+43%
10.	Лікування уві сні	+51%

3.3. Оцінка ефективності заходів щодо забезпечення конкурентних позицій ФОП «Family Dental Center»

Проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів щодо забезпечення конкурентних позицій ФОП «Family Dental Center» на основі очікуваного збільшення виручки від реалізації по видам і напрямкам діяльності центру в 2024 р.

Результати розрахунків очікуваних змін показника виручки від реалізації у 2024 р. наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

№ з/п	Види послуг, робіт та напрямки діяльності	Виручка від реалізації у 2023 р., тис. грн	Очікуване збільшення виручки, %	Виручка від реалізації у 2024 р., (прогноз) тис. грн
1.	Лікування зубів	995,1	+36%	1353,3
2.	Відбілювання	459,3	+23%	565,9
3.	Протезування	765,4	+23%	941,4
4.	Рентгенографія	612,3	+23%	753,1
5.	Імплантація	1148,1	+46%	1677,2
6.	Видалення зубів	306,2	+23%	376,6
7.	Виправлення прикусу	688,9	+23%	847,3
8.	Дитяча стоматологія	995,2	+23%	1224,1
9.	Стоматологічний туризм	765,4	+43%	1094,5
10.	Лікування уві сні	918,5	+51%	1387,9
	Разом	7654,4	—	10221,3

На основі проведених розрахунків наведемо очікувану структуру виручки від реалізації по видам послуг, робіт та за основними напрямками діяльності стоматологічного центру ФОП «Family Dental Center» за 2024 р. в табл. 3.4.

ФОП «Family Dental Center» необхідно робити акцент на найбільш популярних та трендових видах стоматологічних послуг, які надаються центром, зокрема: імплантація, протезування, виправлення прикусу, дитяча стоматологія, лікування уві сні, стоматологічний туризм.

Наведені види стоматологічних послуг на даний момент є найбільш затребуваними і популярними на ринку, тому доцільно зосередити свою діяльність на збільшення їх частки в загальній виручці від реалізації ФОП «Family Dental Center». Особливу увагу також слід приділити лікуванню уві сні – на даний момент, надання цієї послуги в місті можливе ексклюзивно лише в ФОП «Family Dental Center».

Таблиця 3.4.

Очікувана структура виручки від реалізації по видам послуг, робіт та за основними напрямками діяльності стоматологічного центру

ФОП «Family Dental Center» за 2024 р.

№ з/п	Види послуг, робіт та напрямки діяльності	Виручка від реалізації у 2024 р., (прогноз) тис. грн	Частка в загальному обсязі реалізації 2024 р, (прогноз),%
1.	Лікування зубів	1353,3	13,2
2.	Відбілювання	565,9	5,5
3.	Протезування	941,4	9,2
4.	Рентгенографія	753,1	7,4
5.	Імплантація	1677,2	16,4
6.	Видалення зубів	376,6	3,7
7.	Виправлення прикусу	847,3	8,3
8.	Дитяча стоматологія	1224,1	12,0
9.	Стоматологічний туризм	1094,5	10,7
10.	Лікування уві сні	1387,9	13,6
	Разом	10221,3	100

Наочно очікувану структуру виручки від реалізації по видам послуг, робіт та за основними напрямками діяльності стоматологічного центру ФОП «Family Dental Center» за 2024 р. наведемо на рис. 3.2.

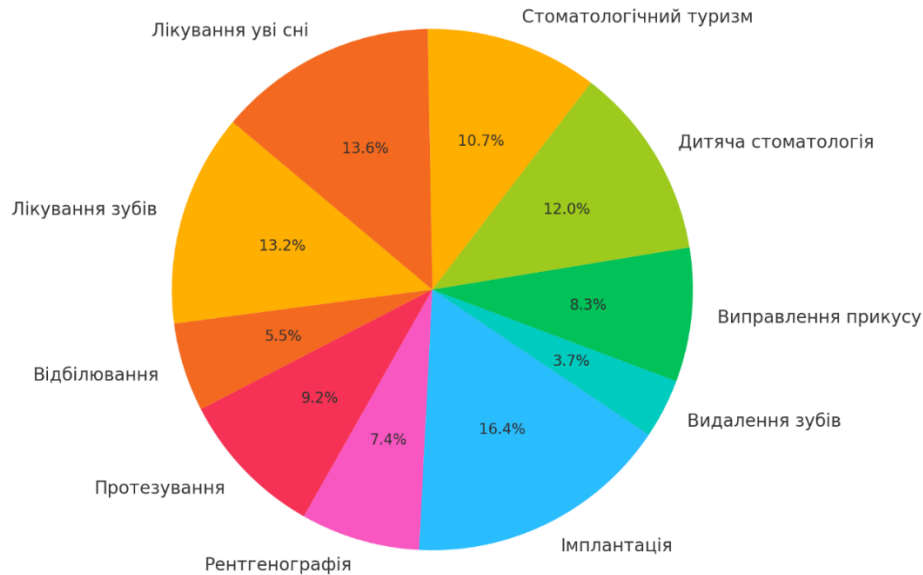


Рис. 3.2. Очікувана структура виручки від реалізації по видам послуг, робіт та за основними напрямками діяльності стоматологічного центру ФОП «Family Dental Center» за 2024 р.

В очікуваній структурі виручки від реалізації по видам послуг, робіт та за основними напрямками діяльності стоматологічного центру ФОП «Family Dental Center» за 2024 р. спостерігаються зміни, пов'язані з реалізацією заходів щодо забезпечення конкурентних позицій на ринку медичних послуг. Не суттєво змінились частки по базовим та допоміжним напрямкам діяльності стоматологічного центру. Зокрема, у порівнянні з 2023 р. в структурі виручки від реалізації зростає частка таких напрямків діяльності як: «Лікування зубів» (до 13,2%), «Імплантація»(до 16,4%), «Стоматологічний туризм» (10,7%) та «Лікування уві сні» (до 13,6%). Саме збільшення частки по наведеним напрямкам діяльності забезпечує збільшення загальної виручки від реалізації, а також ці послуги мають вищий рівень рентабельності у порівнянні з іншими напрямками і їх частку слід максимально підтримувати на найвищому рівні в структурі реалізації. Підтримка балансу між високорентабельними

трендовими послугами та доступними базовими – є одним із найважливіших завдань ФОП «Family Dental Center», в першу чергу, для того, аби формувати цінову пропозицію на свої послуги, охоплюючи максимально широкі сегменти пацієнтів.

В цілому, слід відзначити, що запропоновані заходи, можуть достатньо позитивно вплинути на збільшення виручки від реалізації по видам послуг, робіт та за основними напрямками діяльності стоматологічного центру ФОП «Family Dental Center» за 2024 р.: абсолютне відхилення у порівнянні з 2023 р. склало - 2566,9, тис. грн., відносне відхилення +33,5%.

Розрахуємо очікуваний (прогнозний) чистий прибуток ФОП «Family Dental Center» за 2024 р. за формулою (3.1)

$$\text{Очікуваний Чистий прибуток за 2024 р.} = \text{Прогнозна виручка від реалізації (2024 р.)} - \text{Собівартість (2024 р.)} - \text{Витрати на заходи} \quad (3.1)$$

Врахуємо, що:

- «Прогнозна виручка від реалізації» складає 10221,3 тис. грн. ,
- «Собівартість» прогнозується на рівні 60% від виручки від реалізації і складе $10,221.3 \times 0.6 = 6132,78$ тис. грн.
- «Витрати на заходи» - 285 тис. грн.

Таким чином, «Очікуваний Чистий прибуток» за 2024 р.: буде складати 3803,52 тис. грн:

$$\text{Очікуваний ЧП} = 10,221.3 - 6132.78 - 285 = 3803,52 \text{ тис. грн.}$$

У порівнянні з показником чистого прибутку у 2023 р. очікується його збільшення на 1321,02 тис. грн. або на 53,2%.

Розрахуємо очікувану рентабельність реалізації послуг (по чистому прибутку) за 2024 р. (3.2.):

$$\text{Очікувана рентабельність реалізації послуг (по чистому прибутку) за 2024 р.} = (\text{Очікуваний чистий прибуток} / \text{Прогнозна виручка від реалізації}) * 100 \quad (3.2)$$

Таким чином, очікувана рентабельність реалізації послуг складе 37.2%:

$$\text{Очікувана РР за 2024 р.} = (3803,52 / 10221,3) \times 100 = 37.2\%$$

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної магістерської роботи розглянуті основні теоретичні аспекти забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку. Зокрема, проведено аналіз різних підходів до визначення категорії «конкурентна позиція», розглянуті основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства та окреслені методи оцінки ефективності заходів щодо підвищення конкурентних позицій на ринку. Визначено, що конкурентна позиція підприємства визначає його місце на ринку серед інших учасників та характеризує рівень привабливості для споживачів у порівнянні з конкурентами; сутність конкурентної позиції полягає у здатності підприємства ефективно задовольняти потреби ринку, формувати лояльність клієнтів та протистояти конкурентам завдяки унікальним або кращим за конкурентів характеристикам товарів, послуг чи сервісу.. Також, визначені методи оцінки заходів щодо підвищення конкурентних позицій, специфічні для підприємств, що надають медичні послуги. Серед них варто відзначити такі: 1) оцінка якості обслуговування пацієнтів, 2) аналіз відгуків і рейтингу в онлайн-просторі, 3) оцінка інноваційної діяльності, 4) кількість та динаміка залучених пацієнтів, 5) рівень дотримання стандартів та акредитація, 6) показники професійного розвитку персоналу, 7) оцінка ефективності комунікації з пацієнтами, 8) аналіз вартості медичних послуг та цінової доступності.

В другому розділі роботи кваліфікаційної магістерської роботи здійснена загальна характеристика діяльності ФОП «Family Dental Center» - приватного стоматологічного закладу, що надає широкий спектр ультрасучасних стоматологічних послуг. Також проведена оцінка конкурентних позицій ФОП «Family Dental Center» на ринку медичних послуг та здійснений стратегічний аналіз конкурентного середовища. Визначено, що за останні роки стоматологічний центр демонструє позитивну динаміку, стабільний розвиток

та високу ефективність діяльності по всім проаналізованим показникам за період 2021-2023 рр., успішно адаптується до змін ринку (за рахунок розширення спектру послуг) та задовольняє потреби клієнтів. Виручка від реалізації послуг ФОП «Family Dental Center» за 2023 р. склала 7654,4 тис. грн., чистий прибуток 2482,5 тис грн., рентабельність реалізації 32,4%.

В центрі працюють досвідчені та висококваліфіковані лікарі-спеціалісти за різними спеціалізаціями, використовуються якісні та сертифіковані препарати виробництва провідних компаній, сучасне обладнання та технології. Також потрібно відзначити, що офіційно зареєстрована торговельна марка - «Family Dental Center».

Всі види послуг стоматологічного центру ФОП «Family Dental Center» можна систематизувати за основними видами та напрямками стоматологічної допомоги: 1) Лікування зубів; 2) Відбілювання; 3) Протезування; 4) Рентгенографія; 5) Імплантація; 6) Видалення зубів; 7) Виправлення прикусу; 8) Дитяча стоматологія; 9) Стоматологічний туризм; 10) Лікування уві сні.

Цільовою аудиторією ФОП «Family Dental Center» є всі вікові категорії пацієнтів: від дітей з 4 років до людей пенсійного віку. Стоматологічний центр ФОП «Family Dental Center» в своїй діяльності орієнтується переважно на пацієнтів з середнім та високим рівнем доходу, однак і для клієнтів з невисокими доходами є цікаві цінові пропозиції.

Ринок стоматологічних послуг в Україні достатньо насичений і висококонкурентний. В місті Кривий Ріг нараховується близько 154 об'єктів приватної та державної форми власності по наданню стоматологічних послуг. Серед ключових факторів успіху на ринку стоматологічних послуг слід відзначити: 1) Якість послуг, 2) Персонал, 3) Цінова політика, 4) Спектр послуг, 5) Обладнання, 6) Інноваційність, 7) Імідж та репутація та ін. За результатами проведеної оцінки конкурентної позиції на ринку стоматологічних послуг можна сказати, що стоматологічний центр ФОП «Family Dental Center» займає міцну конкурентну позицію на ринку за рахунок, в першу чергу,

професіоналізму лікарів, широкому спектру послуг, помірної цінової політики, високоякісного інноваційного обладнання та клієнтоорієнтованості.

В рамках стратегічного аналізу здійснено PEST-аналіз, проведена оцінка зовнішнього конкурентного середовища за моделлю М. Портера та SWOT-аналіз. До сильних сторін в діяльності центру можна віднести: 1) Широкий спектр послуг, 2) Кваліфікований персонал, 3) Сучасне обладнання, 4) Збалансований портфель послуг, 5) Індивідуальний підхід, 6) Конкурентні ціни. До слабких відносяться: 1) Залежність від постачальників, 2) Обмежене географічне охоплення, 3) Високі операційні витрати, 4) Складність утримання лояльності клієнтів.

Для подальшого розвитку ФОП «Family Dental Center» можна порекомендувати: 1) Продовжувати розширювати спектр послуг - особливу увагу варто приділяти новітнім технологіям та інноваційним методам лікування. 2) Підвищувати якість обслуговування - проводити регулярні навчання персоналу, впроваджувати нові системи управління якістю. 3) Активізувати маркетингові заходи - розширювати канали комунікації з клієнтами, проводити рекламні кампанії. 4) Зміцнювати партнерські відносини - співпрацювати з виробникам обладнання та матеріалів, іншими медичними закладами, страховими компаніями тощо. 5) Аналізувати конкурентне середовище - постійно відстежувати зміни на ринку та своєчасно реагувати на них.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи окреслені основні напрямки підвищення конкурентоспроможності ФОП «Family Dental Center» та запропоновані заходи щодо забезпечення конкурентних позицій ФОП «Family Dental Center» на ринку медичних послуг. Зокрема, відзначимо такі: 1) Розширення спектру послуг стоматологічного центру (впровадження послуг по сінус-ліфтингу та процедур апікальної хірургії, які є на даний момент унікальними для м. Кривий Ріг), 2) Інтенсифікація маркетингових зусиль (Інтернет-реклама, SEO-оптимізація, розкрутка у соціальних мережах, робота з відгуками клієнтів, перехресний маркетинг), 3) Впровадження практики

безкоштовних консультацій або процедур, 4) Впровадження системи програм лояльності, 5) Підвищення професійної підготовки персоналу, 6) Формування позитивного іміджу (проведення благодійних акцій, організація освітніх семінарів про гігієну порожнини рота, участь у міжнародних стоматологічних форумах), 7) Розвиток стоматологічного туризму . Кожен із наведених заходів має потенціал для підвищення прибутковості та залучення клієнтів, сприятиме підвищенню фінансових результатів та створенню імідж провідного медичного закладу у сфері стоматології.

За результатами впровадження запропонованих заходів експертним методом визначені відсотки збільшення виручки від реалізації послуг за основними напрямками діяльності центру. Зокрема, очікувана виручка від реалізації в 2024 р. складе 10,221.3 тис. грн., що на 2566,9, тис. грн. (або на 33,5%) більше за показник 2023 р.

Внаслідок реалізації заходів щодо забезпечення конкурентних позицій на ринку медичних послуг у порівнянні з 2023 р. в структурі виручки від реалізації зростає частка таких напрямків діяльності як: «Лікування зубів» (до 13,2%), «Імплантація»(до 16,4%), «Стоматологічний туризм» (10,7%) та «Лікування уві сні» (до 13,6%). Саме збільшення частки по наведеним напрямкам діяльності забезпечує збільшення загальної виручки від реалізації, а також ці послуги мають вищий рівень рентабельності у порівнянні з іншими напрямками і їх частку слід максимально підтримувати на найвищому рівні в структурі реалізації. Підтримка балансу між високорентабельними трендовими послугами та доступними базовими – є одним із найважливіших завдань ФОП «Family Dental Center» , в першу чергу, для того , аби формувати цінову пропозицію на свої послуги, охоплюючи максимально широкі сегменти пацієнтів.

Показник чистого прибутку складе за 2024 р. 3803,52 тис. грн. У порівнянні з показником чистого прибутку у 2023 р. очікується його збільшення на 1321,02 тис. грн. або на 53,2%. Очікувана рентабельність реалізації послуг у 2024 р. складе 37.2%:

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. 294 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : Професіонал, 2006. – 448 с
3. Башук Г.О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні. / *Економіка та держава*. – 2013. – № 6. – С. 102–106.
4. Березняк Н.В. Методичні підходи до побудови моделі кон'юнктурного дослідження, проведення аналізу і прогнозу ринкової кон'юнктури / Н.В. Березняк // *Наука, технології, інновації*. – 2017. – № 1 (1). – С. 39-45.
5. Бутенко Н. Методичні підходи до систематизації конкурентних переваг підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2009. № 107-108. С. 42-46.
6. Варава Л. М. Управління конкурентоспроможністю на підприємствах сировинних галузей: монографія / Л.М. Варава, О.А. Темченко. – Кривий Ріг: Вид. центр КТУ, 2009. – 254 с.
7. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2004. – 400 с.
8. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. / *Економіка розвитку*. 2011. № 3 (39).
9. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 384 с.
10. Зозульов О.В. Про Посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8. С. 33-38.

11. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: Оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
12. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко– К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
13. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
14. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2004. – 336 с.
15. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. – К.: МАУП, 2000. – 128с.
16. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: 2012. № 727. С. 270-276.
17. Пасічник І.Ю. Теоретичні положення управління конкуренто - спроможністю продукції. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2016. С. 316–320.
18. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: *Монографія*. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. - 368 с.
19. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів: навч. посіб.; пер. з англ. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2010. 454 с.
20. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 2009. – 390 с.
21. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: [навч. посіб.]. [3-тє вид., випр. і доп.]. К.: Знання, 2007. 668 с
22. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. За ред. Тернопіль: Економічна думка. 2008. 570 с.

23. Цобер І. Ю. Аналіз підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств / І. Ю. Цобер // *Актуальні проблеми економіки*. – 2009. – № 6. С. 151–155.

24. Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах / В.В. Швед, С.Л. Яблочников *Вісник Дніпропетровського університету*. 2013. Випуск 7/1. С. 92-97.

25. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

26. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

27. Офіційний сайт ФОП «Family Dental Center» - Режим доступу: <https://familydentalcenter.com.ua/>

28. Інтернет портал «Опендатабот» - Режим доступу: <https://opendatabot.ua/trademarks/fdc-center-dental-family-family-dental-center-m202027983>

29. Інтернет-портал «Стоматологія міст України» - Режим доступу: <https://stomatolog.city/dnepropetrovskaya-oblast/krivoy-rog/stomatologiya-family-dental-center>

30. Інтернет-портал «Barb» - Режим доступу: <https://barb.ua/uk/krivoy-rog/salon/familydent>

31. Інтернет-портал «DENT» Режим доступу: <https://villadent.com.ua/ua/stomatologichniy-turizm>.

32. Аналітика: Попит на стоматологічні послуги зростає - Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/blog/poput-na-stomatologichni-poslugy-zrostaeye>.

33. Інтернет-портал «Youcontrol». 86.23 Стоматологічна практика- <https://catalog.youcontrol.market/medychni-zaklady/86.23>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Ціни на деякі стоматологічні послуги
ФОП «Family Dental Center» (Кривий Ріг)

Хірургія	Ціна
Видалення тимчасового зуба	800 грн
Видалення зуба	2000 грн
Атипове видалення зуба	3000 грн
Видалення «8»-ки (зуба мудрості)	2500 грн
Складне видалення «8»-ки (зуба мудрості)	4000 грн
*Складне видалення з відшаруванням клаптя	3000-4000 грн.
*Видалення ретинованого «8» (зуба мудрості) с PRF (за 1 зуб)	4000-5000 грн.
*Видалення зуба з підшиванням мембранивід	1000 грн
Розкриття абсцесу з встановленням дренажа	1000 грн.
Розкриття абсцесу з видаленням зуба	2500 грн.
Апікальна хірургія (резекція верхівки кореня + ретроградне пломбування)	4000 грн.
Пластика вуздечки язика, вуздечки верхньої, нижньої губи (френулопластика)	2500 грн
Пластика вуздечки язика, вуздечки верхньої, нижньої губи за допомогою діодного лазера (френулопластика)	2500 грн
Висічення капюшону	2000 грн
Вестибулопластика (в ділянці 1 зуба)	2000 грн
Антиснід (індивідуальний стерильний набір)	200 грн
Імплантація	
Vitaplant (Україна) встановлення імпланту	100\$*
Bauer's (Україна) встановлення імпланту	300\$*
NeoBiotech (Південна Корея) встановлення імпланту	300\$*
NeoBiotech (Південна Корея) встановлення імпланту	350\$*

Мega Gen (Південна Корея) встановлення імпланту	400\$*
Vitarplant (Україна) коронка на імплант	100-150\$
Bauer's (Україна) коронка на імплант	150-250\$
NeoBiotech (Південна Корея) коронка на імплант	150-250\$
Mega Gen (Південна Корея) коронка на імплант	200-250\$
Постійна коронка на імплант	12000 грн
Тимчасова коронка на імплант	150\$*
Тимчасові зуби на балці	1500\$*
Постійні цирконієві зуби на балці	3500\$*
Формувач ясен	2000 грн
Синус ліфтинг (на 1 ділянці зуба)	500\$*
Кісткова пластикавід (на 1 ділянці зуба)	150\$*
Пластика слизовоївід	100\$*
Антиснід (індивідуальний стерильний набір)	200 грн
* - Оплата в гривнях за курсом на день оплати.	
Терапія	
Консультація	200 грн
Консультація ортодонта	500 грн.
Пломба «Sagen» або «Tetric» залежно від розміру	1400-1500 грн.
Пломба «Сeram X»	1600-1700 грн.
Пломба «Harmonize»	1800-2000 грн
Анестезія	200 грн
Анестезія STI (комп'ютерна)	600 грн
Коффердам	100 грн
Візіографічне обстеження	100 грн
Зняття зубних відкладень + Air Flow (усі зуби)	1500 грн