

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра «Економіки і бізнесу»

Освітньо-професійна програма «Економіка»
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка
Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО
Гарант освітньо-професійної
програми

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

Наталія ПОЧЕРНІНА
«24» жовтня 2024 р.

Лариса БОЛТЯНСЬКА
«25» жовтня 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи для здобувачів
ступеня вищої освіти «Магістр»

здобувача вищої освіти Булгакової Тетяни

1. Тема кваліфікаційної роботи «Конкурентоспроможність підприємств сфери медичних послуг»

керівник роботи к.е.н., доцент Наталія ПОЧЕРНІНА
затверджені наказом ректора університету від «21» жовтня 2024 року №486-С

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 17 лютого 2025 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література; статистичні дані України; статистичні дані області; статистична звітність суб'єкта господарювання

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ

Розділ 1 Теоретико-економічна характеристика конкурентоспроможності підприємств сфери медичних послуг

Розділ 2 Діагностика результатів господарювання та конкурентоспроможності ТОВ «ВІТАЦЕНТР»
Розділ 3 Економічне обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВІТАЦЕНТР»

Висновки

Список використаних джерел

5. Перелік графічного матеріалу: 20 таблиць, 13 рисунків

6. Дата видачі завдання «25» жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	28.10.2024 р.	
2	Розділ 1 Теоретико-економічна характеристика конкурентоспроможності підприємств сфери медичних послуг	06.12.2024 р.	
3	Розділ 2 Діагностика результатів господарювання та конкурентоспроможності ТОВ «ВІТАЦЕНТР»	29.12.2024 р.	
4	Розділ 3 Економічне обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВІТАЦЕНТР»	31.01.2025 р.	
5	Висновки, список використаних джерел	13.02.2024 р.	
6	Перевірка на плагіат	14.02.2025 р.	

Здобувач вищої освіти

Тетяна БУЛГАКОВА

Керівник кваліфікаційної

Наталія ПОЧЕРНІНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра «Економіки і бізнесу»

Освітньо-професійна програма «Економіка»
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка
Спеціалізація (за наявності) _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА

« 20 » лютого 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему **«Конкурентноспроможність підприємств сфери медичних послуг»**

Здобувач вищої освіти:

Тетяна БУЛГАКОВА

Керівник:

к.е.н., доцент Наталія ПОЧЕРНІНА

Запоріжжя, 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	10
1.1. Медичні послуги та їх місце у сфері послуг	10
1.2. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства	15
1.3. Особливості конкурентоспроможності підприємства сфери медичних послуг	21
1.4. Позиціонування як основний чинник досягнення конкурентної переваги	31
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВІТАЦЕНТР»	38
2.1. Аналіз економічних показників та фінансового стану ТОВ «ВІТАЦЕНТР»	38
2.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВІТАЦЕНТР»	48
РОЗДІЛ 3 ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТОВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВІТАЦЕНТР»	72
3.1. Визначення конкурентної позиції підприємства на ринку медичних послуг м. Запоріжжя	72
3.2. Впровадження стратегії зміцнення позиції підприємства на ринку медичних послуг м. Запоріжжя	87
3.3. Оцінка економічної ефективності проєктних заходів	96
ВИСНОВКИ	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	121
ДОДАТКИ	128

Додаток А. Розрахунок показників експрес-діагностики економіко-фінансової діяльності підприємства	129
Додаток Б. Діагностика конкурентоспроможності підприємства	137
Додаток В. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ВІТАЦЕНТР»	143
Додаток Д. Обґрунтування економічної стратегії підприємства	145
Додаток Е. Макет реклами на телебаченні	147
Додаток Ж. Макети рекламних звернень	153

ВСТУП

Актуальність теми. Ринкова економіка, яка характеризується високим рівнем конкуренції, постійно ставить перед підприємствами завдання пошуку та реалізації ефективних стратегій для утримання своєї позиції на ринку. Особливої актуальності це питання набуває для підприємств у сфері медичних послуг, зокрема приватних клінік, які працюють в умовах інтенсивної конкуренції, зростаючих вимог споживачів та стрімкого розвитку інноваційних технологій у медицині.

ТОВ «ВІТАЦЕНТР» є одним із яскравих прикладів сучасного приватного медичного закладу, який прагне зміцнити свої позиції на ринку завдяки високоякісним послугам та індивідуальному підходу до кожного пацієнта. Однак, у сучасному конкурентному середовищі лише якість послуг не гарантує успіху. Необхідно враховувати численні зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на діяльність клініки, аналізувати конкурентів та шукати шляхи підвищення ефективності маркетингових стратегій. Саме тому тема даної дипломної роботи є надзвичайно актуальною.

Актуальність дослідження обумовлена потребою підприємств у сфері медичних послуг не лише забезпечувати високу якість своїх послуг, але й досягти високого конкурентоспроможного рівня, що у подальшому дозволить зайняти вигідну позицію на ринку. Зростання кількості приватних клінік у містах та селищах України супроводжується посиленням конкуренції, що змушує медичні заклади не лише адаптуватися до сучасних умов, але й активно впроваджувати інновації у свою діяльність.

Окрім того, зростаючі вимоги до якості медичних послуг з боку споживачів, а також зміни в законодавстві, які регулюють діяльність медичних закладів, зумовлюють необхідність постійного моніторингу ринку та розробки

стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності. У цьому контексті дослідження на прикладі ТОВ «ВІТАЦЕНТР» дозволяє не лише вивчити теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств, але й запропонувати практичні рекомендації, які можуть бути корисними для інших медичних закладів.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є аналіз рівня конкурентоспроможності приватної клініки ТОВ «ВІТАЦЕНТР» та розробка рекомендацій щодо її зміцнення.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи конкуренції та конкурентоспроможності підприємств;
- визначити особливості ринку медичних послуг в Україні та основні тенденції його розвитку;
- провести аналіз діяльності ТОВ «ВІТАЦЕНТР», оцінити його ринкове становище та конкурентні переваги;
- дослідити конкурентне середовище клініки за допомогою сучасних аналітичних;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення позиціонування клініки на ринку медичних послуг.

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «ВІТАЦЕНТР».

Предметом дослідження виступає конкурентоспроможність приватної клініки на ринку медичних послуг.

Методи дослідження. В процесі написання роботи нами використані наступні методи дослідження: описовий, статистичний – для характеристики медичних послуги та визначення їх місця у сфері послуг країни (підрозділи 1.1, 1.3); монографічний, наукової абстракції – для розкриття сутності поняття

«конкуренція» та «конкурентоспроможність» (підрозділ 1.2); системно-структурний – при визначенні задач позиціонування та маркетингових стратегій у сфері медичних послуг (підрозділи 1.4); аналіз результатів господарювання досліджуваного підприємства (підрозділ 2.1); порівняння та ранжирування – для оцінки різних показників (по ходу роботи); PEST-аналізу – для оцінки впливу факторів макросередовища на діяльність підприємства (підрозділ 2.2), ситуаційний аналіз та метод експертного оцінювання під час діагностики конкурентоспроможності підприємства (підрозділ 2.2) SWOT-аналізу та ефективної конкуренції під час діагностики конкурентоспроможності підприємства (підрозділ 3.1); логічного узагальнення – для систематизації результатів дослідження (по ходу роботи).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день проблематика конкурентоспроможності підприємств на ринку привертає значну увагу багатьох дослідників. Дана тема дослідження висвітлена у роботах таких авторів: М. Портера [70], Р.М. Бугріменко [7], Т.О. Партути [32], А.О. Різника [39], Н.Ф. Єфремова [19], В.З. Бугай [6], Т.О. Загорної [15], В.І. Блонської [4], Ю. Ф. Ярошенко [66], А. В. Волошина [9], І. А. Дмитрієва [13], В.А. Литвинової [25], М.М. Шевченко [62], Н.П. Тарнавської [53], І.З. Должанського [15], Ю.А. Урсакий [56], Г.О. Селезньової [44], Н.Ю. Бора [5], О.С. Маковоз [26], Н.Ф. Єфремового [19], М.О. Шульги [65] та інших.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна дослідження полягає в аналізі конкурентоспроможності підприємств у сфері медичних послуг шляхом адаптації сучасних маркетингових інструментів до специфіки діяльності приватних клінік. Зокрема, запропоновано нові методи аналізу конкурентного середовища, які враховують специфіку локального ринку медичних послуг та особливості поведінки споживачів.

Практичне значення дослідження. Практичне значення дослідження

полягає в можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності конкурентної позиції ТОВ «ВІТАЦЕНТР», що сприятиме залученню нових клієнтів та зміцненню ринкових позицій клініки. Рекомендації, розроблені в рамках роботи, можуть бути впроваджені у практичну діяльність клініки, а також використані іншими медичними закладами для вдосконалення їхньої конкурентоспроможності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретико-економічні характеристики конкурентоспроможності підприємств сфери медичних послуг. Другий розділ присвячено діагностиці результатів господарювання та конкурентоспроможності ТОВ «ВІТАЦЕНТР». У третьому розділі подано рекомендації щодо шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВІТАЦЕНТР».

Дане дослідження дозволить виявити конкурентну позицію ТОВ «ВІТАЦЕНТР», розробити практичні заходи щодо її зміцнення та підвищення ділової репутації, що забезпечить його подальший розвиток на ринку медичних послуг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Медичні послуги та їх місце у сфері послуг

Сфера економіки, що охоплює діяльність суб'єктів підприємницької діяльності, які безпосередньо не задіяні у виробництві матеріальних цінностей, називається сферою послуг.

Саме поняття «послуги» не передбачає виготовлення продукту, але при цьому включає в себе всі види діяльності, які допомагають процесу виготовлення та продажу продукту, що в свою чергу підвищує загальну продуктивність праці.

Сфера послуг в економічно розвинутих країнах здебільшого переважає серед інших видів діяльності, займаючи визначну частку ринку. Інші сектори економіки представлені безпосереднім виробництвом і сільським господарством. Людей, які працюють в сфері послуг та виконують певні завдання пов'язані з даним напрямом, називають обслуговуючим персоналом.

Також, важливо зазначити, що за останні 10 років, в середньому, питома вага даної сфери у ВВП важаться більшою за інші, як в країнах Європи так і в Україні (біля 70%) [50].

У первісні часи, коли прямий бартер особистих товарів був найпоширенішим способом індивідуальної діяльності для задоволення своїх потреб, сектор послуг майже не існував.

У ході еволюції людського суспільства, сфера послуг в силу об'єктивних причин, пов'язаних з технічним та науково-технічним прогресом, починає активно розвиватися і стає однією з найважливіших галузей економіки будь-якої

нації. У постіндустріальній економіці, пріоритетне місце посідає саме сфера послуг, тому що в період, коли важку фізичну працю людини замінюють машини, виявляється доволі актуальна проблема, яка полягає в організації процесу праці (управління персоналом) і розподілі готової продукції (підтримка продукту на шляху від ідеї до продажу покупцеві та отримання прибутку).

Отже, розумова праця стає все більш важливою. Поділ роботи та продукції створює багато видів робочих місць, які не можуть розподілятися ефективно без працівників, які мають певний ступінь кваліфікації, та без проблем можуть ставати частиною інтеграції спільних людських зусиль. Данні тенденції, загалом більше відношення мають саме до сфер послуг та менеджменту, що стає причиною доволі стрімкого зростання галузі. Іншим не менш впливовим фактом є те, що сприяє прискоренню розвитку, а саме обсяг прибутку, який у зазначеній галузі є більшим, ніж в будь-якій іншій економічній сфері.

Сучасний світ має у своєму розпорядженні послуги різного спрямування, кожна з яких має своє спрямування, цілі та завдання.

Класифікацію послуг наведено на рис. 1.1.

Послуги, не дивлячись на їх значну різноманітність мають ряд основних рис: невідчутність, нероздільність безпосереднього виробництва та споживання, неможливість зберігання, мінливість.

Всі ці риси є взаємопов'язаними між собою. Наприклад, через нероздільність безпосереднього виробництва та споживання, послуга споживається переважно в повному обсязі саме в момент виробництва, що в свою чергу приводить до неможливості зберігання.

Слід зазначити, що мінливість в даному контексті означає: вартість послуг та рівень їх якості постійно коливаються і тому суттєво залежать від виробників відповідної послуги, її локації та встановлених стандартів якості [29].

Як засвідчує рис. 1.1 важливою складовою сфери послуг є медичні послуги.

Медичні послуги визначаються як обов'язкова, достатня, усвідомлена та адекватна професійна діяльність медичного персоналу, спрямована на задоволення потреб пацієнта.

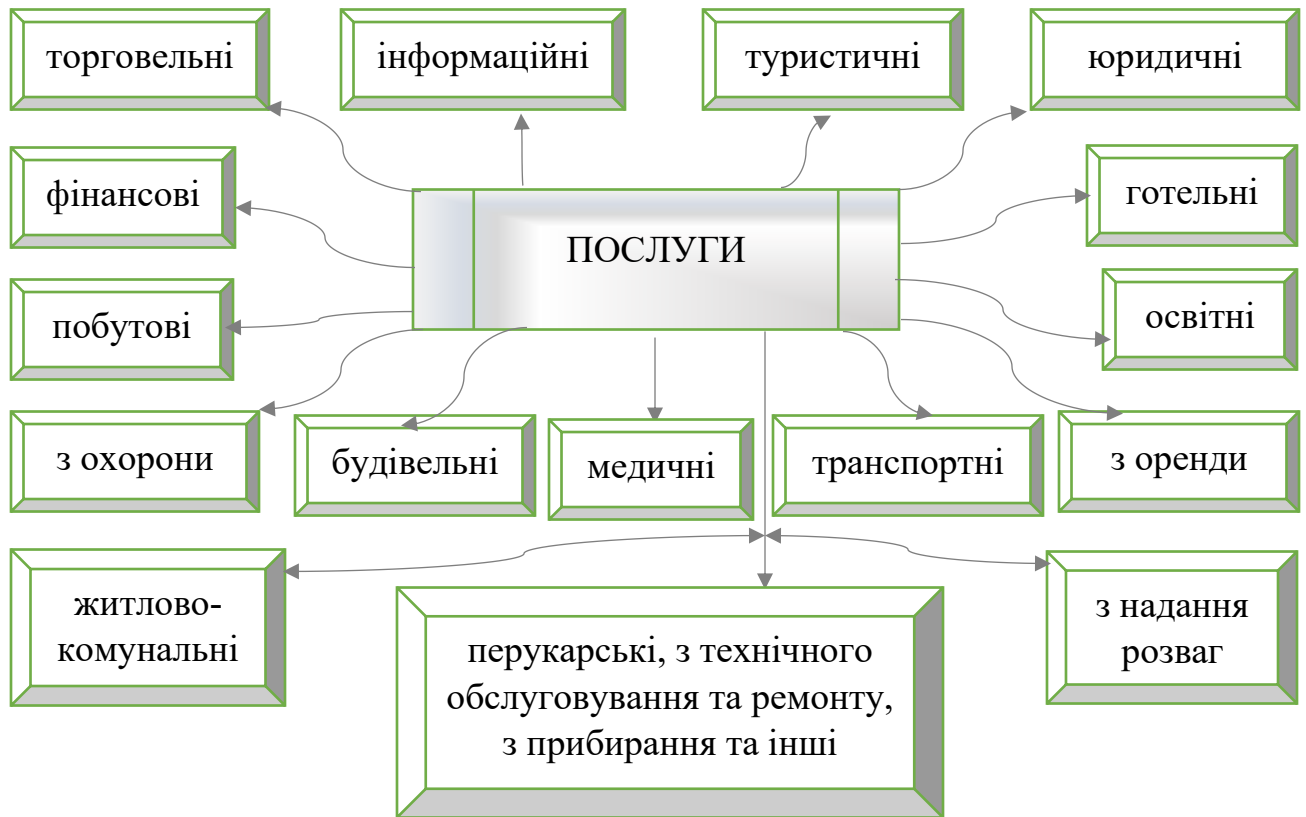


Рис. 1.1. Класифікація послуг

Джерело: побудовано автором на основі [31]

Послуги охорони здоров'я є доволі особливим продуктом, оскільки їх виробництво та ефективність просування мають пряму залежність від співвідношення платоспроможного попиту та пропозиції. Зазначена послуга має надаватися людині при будь-яких обставинах, незважаючи на фінансовий рівень людини і її спроможність розрахуватися. Подібне обумовлене тим, що в разі не надання даних послуг, в певний час робота будь-яких виробництв та підприємств

може припинити діяльність, через нестачу робітників, а також враховуючи досвід пов'язаний з епідеміями та всілякими недугами, стає зрозуміло що подібний вплив може знищити все людство.

Медичні послуги за своєю природою можуть бути детальними та простими.

Детальна медична послуга являє собою якусь просту, неподільну та першочергову послугу. Наприклад, для лікарні це може бути підготовка до збору історії хвороби або обстеження.

Проста послуга – це фактично набір детальних послуг, який може відображати більш технічну сторону надання медичних послуг. Наприклад, простою послугою може бути комплексне лікування певного захворювання.

Медичні послуги також можна розділити і за їх функціональним призначенням (рис. 1.2.)

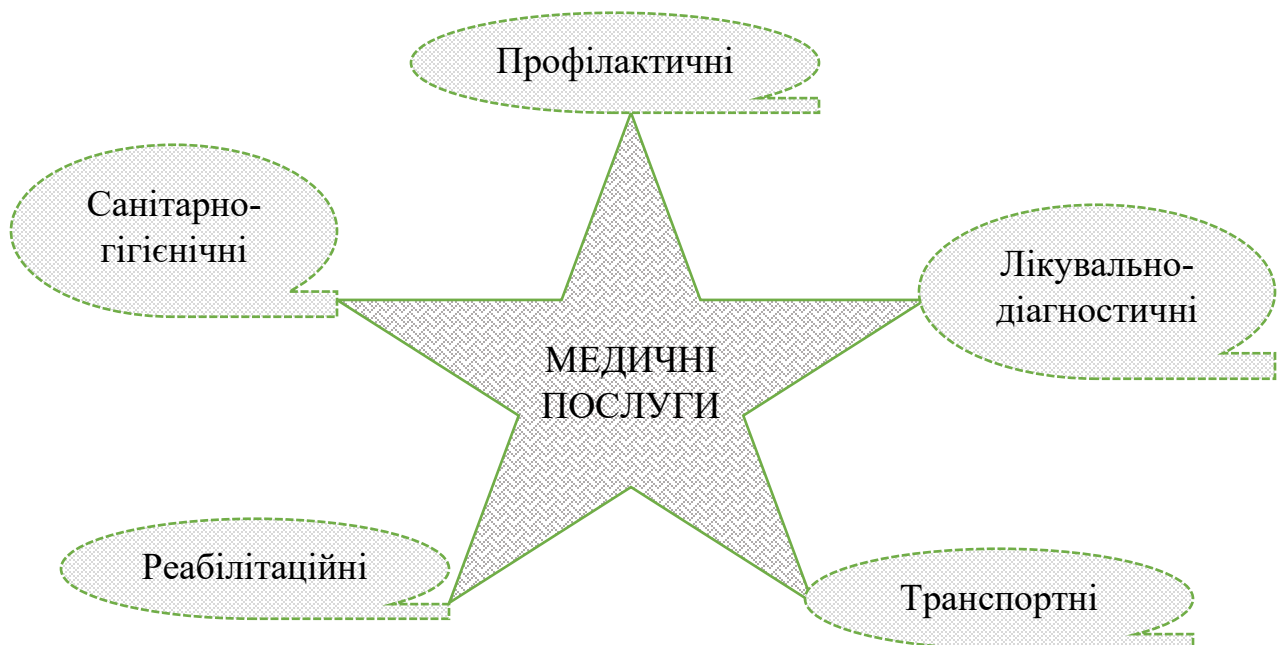


Рис. 1.2. Класифікація медичних послуг за функціональним призначенням

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Профілактичні медичні послуги – це попередні заходи щодо запобігання чогось небезпечного і небажаного в будь-якій сфері людського життя.

Можна сказати, що це науково обґрунтовані медико-гігієнічні, санітарно-гігієнічні та соціально-економічні заходи, які спрямовані на профілактику захворювань.

Лікувально-діагностичні медичні послуги – це медичні процедури, які включають в себе лікування, попереднє виявлення та визначення, надання оцінки захворюванню, стану здоров'я чи недугам будь-якого пацієнта.

Дуже важливим є своєчасно та точно визначити та оцінити тип та ступінь захворювання для подальшого впровадження ефективного лікування.

Санітарно-гігієнічні послуги складаються з дотримання вимог щодо чистоти внутрішніх приміщень та медичного обладнання, освітлення, опалення та вентиляції, чистоти приміщень, особистої гігієни працівників з урахуванням сучасного стану та динаміки розвитку медичної галузі ринку України.

Дані послуги із дотриманням всіх вимог і норм забезпечить безпечність при отриманні послуг з лікування, а стерильність допоможе швидше піти на одужання та не захворіти чимось повторно.

Транспортні медичні послуги передбачають переміщення пацієнта до медичного закладу, коли він не може зробити це самостійно. Карети швидкої допомоги оснащені ношами та медичними засобами; це перевезення не схоже на перевезення швидкої допомоги, викликаной в умовах загрози життю чи здоров'ю. Тобто, у випадку приватної медицини, подібний виклик може бути здійснений не тільки у разі крайньої нужди чи смертельної загрози. Фахівці зобов'язані будуть прийняти пацієнта та допомогти йому з переміщенням до клініки. Слід розуміти, що подібна послуга не дорівнює таксі, потрібні серйозні обставини чи певні ступені або види захворювань. У разі критичної потреби в транспортуванні послуга також буде вчасно надана.

Реабілітаційні медичні послуги – це міждисциплінарний метод охорони здоров'я та зцілення, спрямований на повернення або підвищення спроможності, незалежності, якості життя та здоров'я людей, які зіткнулися з фізичними чи психічними травмами, хворобою, недієздатністю чи хронічними захворюваннями.

Сюди можна віднести, як реабілітаційні заходи проведені у спеціальних просторах, так і психологічну підтримку.

Кожна з цих послуг є взаємопов'язаною з іншими, їх ефективне функціонування, дотримання всіх правил і вимог, швидкість, якість та доцільність, разом утворюють гарне обслуговування та створюють певну репутацію.

Отже, медична послуга є складним комплексом по суті взаємопов'язаних, взаємозалежних елементів і процесів, які розвиваються протягом певного періоду та на певних етапах, і який об'єднує всі види діяльності, будь то праця чи послуги щодо сприяння або надання медичної допомоги.

1.2. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства

Вивчення сутності конкурентоспроможності підприємства невіддільне від з'ясування поняття конкуренції через їх тісний зв'язок, як в спільнокореневому, так і в суто логічному відношенні. Іншими словами, про конкурентоспроможність можна говорити лише за наявності конкуренції між виробниками певної продукції чи послуг.

Конкуренція (від лат. *concurrentia* – суперництво, змагання) означає суперництво між бізнес-підприємствами, коли незалежні дії обмежують

здатність кожного контролювати загальні умови продажу продукції на ринку та стимулювати пропозицію продукції, бажаної споживачем.

Це ключовий елемент ринку: немає конкуренції – немає ринкової економіки.

Перші серйозні теоретичні положення про конкуренцію як рушійну силу розвитку економіки започаткували в середині XVIII ст. представники класичної політекономії. Зокрема, А. Сміт дослідив, а пізніше Д. Рікардо побудував модель досконалої конкуренції. К. Маркс доповнив її з позиції закону вартості. Досліджували досконалу конкуренцію також Дж. Міль, А. Курно, Е. Хокшер і Б. Олін. Дж. Робінсон і Е. Чемберлін пішли далі: дослідили монополістичну конкуренцію. А. Курно теоретично обґрунтував також поняття олігополії, а П. Сраффа, Ф. Еджорт, А. Лернер, Ф. Хайек та інші – монополії. [3]

Ідеальна конкуренція – модель ринку, заснована на припущенні, що велика кількість фірм виробляють ідентичні товари, споживані великою кількістю покупців. Модель досконалої конкуренції також передбачає, що новим фірмам легко вийти на ринок, а існуючим піти. Вона передбачає, що покупці і продавці мають повну інформацію про кон'юнктуру ринку.

У процесі еволюції теоретичних поглядів на конкуренцію з'ясувалось, що це поняття достатньо складне та багатогранне, чим і пояснюється наявність чисельних його визначень. Однак більшість економістів під конкуренцією розуміють боротьбу (змагання, суперництво) суб'єктів ринку за досягнення своїх цілей: кращих, вигідніших умов поставок ресурсів, виробництва і збуту товарів, отримання якомога вищого прибутку. Тлумачні словники конкуренцію визначають достатньо спрощено: як змагання на ринку. В Законі України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» конкуренція трактується як змагальність підприємців, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них

впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво товарів, яких потребує споживач. [3]

На нашу думку, поняття конкуренції можна сформулювати наступним чином: конкуренція являється важливим та потужним економічним чинником для розвитку підприємництва. Зокрема, конкуренція дозволяє отримати ідеальний продукт для покупця, враховуючи усі його вимоги.

Також, важливо зазначити, що у ринковій економіці кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого справляють на нього визначальний вплив.

Конкурентне середовище є необхідною умовою розвитку ринкових відносин, це результат взаємодії умов та чинників, що створюють необхідне оточення для досягнення суб'єктами господарювання конкурентних переваг.

Конкуренція не дозволяє підприємствам розслаблятися, вона спрямовує компанії на постійне вдосконалення, зниження витрат на виробництво та покращення якості продукції чи послуг на ринку, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність.

Конкуренція в бізнес-середовищі є дуже корисною, бо через вдосконалення продукції, а також розширення асортименту з'являється можливість не тільки втримати постійних клієнтів, а і залучити нових. Подібні дії мають позитивний вплив на споживачів, адже компанії доволі часто пропонують інноваційні товари гарної якості та за доступними цінами, щоб привернути їхню увагу.

Враховуючи все вищеперераховане, можна сказати, що конкуренція – це система об'єктивних, насамперед економічних зв'язків між суб'єктами підприємницької діяльності в умовах ринку, в якій виникає динамічний процес безперервного суперництва між виробниками за завоювання споживача за допомогою певних переваг своєї продукції.

Здатність підприємства конкурувати в базовій галузі, серед інших галузей

і на глобальних ринках, можна визначити «конкурентоспроможністю».

Очевидно, що якість конкурентоспроможності проявляється лише в ситуаціях, коли є конкуренція та конкуренти. Слід зазначити, що немає єдиного способу визначення цієї категорії у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях. Погляд на економічну літературу щодо раціональної побудови змісту цього поняття показує, що існує багатогранне бачення поняття «конкурентоспроможність» (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1

Визначення поняття конкурентоспроможність

Автор	Визначення
М. Портер	Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку
І. Ансофф	Конкурентоспроможність – спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступні ціни, зручності для покупців, споживачів
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу
Е. Шуен, Г. Пізано	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства досягати та утримувати перевагу на ринку за рахунок розвитку та застосування унікальних, складно імітованих, цінних ресурсів та здібностей
Н. Грицишин	Конкурентоспроможність – рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами
В.О. Василенко	Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства.
З.Є. Шершньова, С.В. Оборська	Конкурентоспроможність – рівень компетенції відносно інших конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Джерело: складено автором на основі [9]

Структурувавши термін «конкурентоспроможність», слушно стверджувати, що автори мають дотичні погляди на розгляд цього поняття. Спільною рисою для всіх визначень конкурентоспроможності є те, що це здатність суб'єкта господарювання брати участь у конкуренції на ринку з іншими представниками галузі. Крім того, визначення зосереджені на досягненні належної якості товарів і послуг, вироблених виробниками, шляхом ефективного використання їхніх ресурсів.

Також, можна помітити, що є певна неузгодженість в цих поняттях, яка полягає в тому, що науковці в своїх визначеннях діляться на дві групи. Одні вбачають у ньому задоволення потреб споживачів через певну конкурентну перевагу, а інші – ефективність діяльності компанії в мінливих зовнішніх умовах.

Розглядаючи конкурентоспроможність з боку економічної літератури, обов'язково потрібно зазначити, що є певні критерії за якими можна більш точно класифікувати поняття конкурентоспроможності. Детальніше роздивимося це за допомогою рисунку 1.3.

Слід зазначити, що розгляд критеріїв конкурентоспроможності є доцільним через деякі певні фактори:

1. Аналіз при порівнянні: класифікація дає змогу порівняти рівень конкурентоспроможності між різними суб'єктами, такими як країни, сектори чи підприємства, щоб визначити їхні сильні та слабкі сторони. Це робить можливим формулювання стратегій підвищення конкурентоспроможності на основі аналізу подібних суб'єктів.

2. Виявлення пріоритетних напрямків: оскільки класифікація призначена для встановлення пріоритетних напрямків для підвищення конкурентоспроможності, вона також розкриває основні сфери занепокоєння та можливі шляхи покращення позиції на ринку.

3. Методи керування конкурентоспроможністю: це допомагає керувати й оцінювати рівні конкурентоспроможності за допомогою визначених показників і стандартів вимірювань й оцінок, а стратегії й заходи покращення можна розробити на основі визначених категорій.



Рис. 1.3. Критерії визначення конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Також, розглядаючи конкурентоспроможність, важливо виділити наступні моменти:

- можна визначати, спираючись лише на конкретний ринок та конкурентів певної галузі, бо підприємство може бути неконкурентоспроможним на інших

ринках, де будуть виступати інші конкуренти;

- виникає під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх сил та потребує постійних перевірок і оцінок із актуальними даними.
- зміни відбуваються під впливом кожного етапу життєвого циклу компанії та є вкрай важливими об'єктами конкурентного управління.

1.3. Особливості конкурентоспроможності підприємства сфери медичних послуг

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність володіти унікальними особливостями та перевагами, які забезпечують його ефективність у виробництві та реалізації послуг, а також дозволяють досягати стратегічних цілей. У випадку медичних закладів це включає всі аспекти економічних, організаційних і правових характеристик, які визначають їхнє місце на ринку медичних послуг [25]. Рівень конкурентоспроможності залежить від багатьох умов, обставин і рушійних сил, які можна класифікувати як фактори.

Фактор конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я можна визначити як умову чи обставину, що сприяє формуванню унікальних переваг закладу та використанню цих переваг у боротьбі за споживачів на конкурентному ринку медичних послуг. В економічній науці значна увага приділяється класифікації факторів конкурентоспроможності. О. Циганок виділяє три основні групи факторів: техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові.

Техніко-економічні фактори охоплюють витрати на виробництво, якість продукції, інтенсивність праці та рівень технологічності процесів. Комерційні фактори включають умови реалізації продукції, кон'юнктуру ринку, рекламну діяльність, імідж підприємства та сервісне обслуговування. Нормативно-правові

фактори відображають відповідність продукції вимогам законодавства, стандартам і екологічним нормам [61].

Фактори конкурентоспроможності підприємств сфери послуг представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств сфери медичних послуг за О. Циганком

Джерело: побудовано автором на основі [61]

У контексті закладів охорони здоров'я техніко-економічні фактори трансформуються у медичні фактори, які враховують спектр та якість наданих послуг, технічну оснащеність закладу та кваліфікацію персоналу. Сучасна медицина потребує значних інвестицій у медичне обладнання та постійного вдосконалення навичок працівників відповідно до новітніх досягнень науки.

Таким чином, медичні фактори конкурентоспроможності закладу включають спектр медичних послуг, їх якість, технічне забезпечення та рівень кваліфікації персоналу.

Комерційні фактори конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я включають рівень конкуренції на ринку, попит на послуги, рівень доходів населення, ціни на послуги та імідж закладу. Особливо важливим є питання репутації, яка формується через якість наданих послуг, взаємодію з клієнтами та інформаційні кампанії. Імідж закладу охорони здоров'я часто стає вирішальним фактором вибору для споживачів.

Нормативно-правові фактори включають відповідність закладу медичним стандартам і регулюванню з боку держави. Хоча ці фактори є базовими для функціонування, вони також впливають на конкурентоспроможність, адже забезпечують довіру з боку клієнтів.

Розуміння специфіки кожної групи факторів дозволяє керівництву закладу охорони здоров'я приймати більш обґрунтовані рішення, що сприяють досягненню стратегічних цілей та підвищенню ефективності діяльності.

Конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я формується під впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів. Класифікація цих факторів є необхідною умовою для їх ефективного управління, що дозволяє закладам адаптуватися до ринкових змін і вдосконалювати свою діяльність.

Серед науковців, які вивчали цю проблематику, особливе місце займають роботи М.В. Шеремета, який запропонував класифікацію факторів конкурентоспроможності на зовнішні та внутрішні (рис. 1.5).

Класифікація, наведена на рис. 1.5, заслуговує на увагу через її практичну цінність та системний підхід.



Рис. 1.5. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств сфери медичних послуг за М.В. Шеремета

Джерело: побудовано автором на основі [38]

До зовнішніх факторів, за М.В. Шереметом, належать:

- Фактори виробництва: умови, які впливають на створення конкурентних переваг підприємства протягом всього виробничого процесу. Це включає інвестиційні можливості, доступ до інноваційних технологій, потужну науково-дослідну базу та висококваліфікованих кадрів.

- Активність конкурентів: ступінь впливу інших гравців ринку на діяльність підприємства.
- Фактори попиту: еластичність попиту, вимоги споживачів до якості послуг тощо.
- Наявність споріднених та підтримуючих галузей: галузі, які забезпечують ресурсами чи сприяють діяльності медичних закладів.
- Державні дії: регуляторні ініціативи, законодавчі зміни та політична підтримка.
- Приватизація підприємств галузі: ступінь приватизації впливає на загальні умови функціонування галузі.
- Випадкові події: непередбачувані зовнішні обставини, які можуть як позитивно, так і негативно впливати на конкурентоспроможність.

Зазначені зовнішні фактори відображають складну і багатогранну природу конкурентного середовища, в якому функціонують заклади охорони здоров'я. Однак, першу групу факторів більш доречно називати ресурсними факторами, оскільки вони включають ресурси, які необхідні для успішної діяльності. У випадку медичних закладів це стосується персоналу, доступу до інноваційних технологій, лікарських засобів, фінансування та результатів наукових досліджень у галузі медицини. Інші зовнішні фактори є універсальними і застосовуються до багатьох галузей економіки, тому вони залишаються актуальними.

Внутрішні фактори конкурентоспроможності, за класифікацією М.В. Шеремета, включають ринкову ефективність, екологічну ефективність, ефективність витрат і ефективність менеджменту. Ринкова ефективність відображає здатність закладу максимально задовольняти потреби споживачів. Це досягається шляхом забезпечення доступності послуг, розвитку особистих контактів із клієнтами та ефективного інформаційного забезпечення. Високий рівень ринкової ефективності сприяє формуванню лояльності споживачів.

Ефективність витрат означає раціональне використання ресурсів, що передбачає суворий внутрішній контроль та оптимізацію витрат на всіх етапах діяльності. Для медичних закладів це особливо важливо, оскільки забезпечення високої якості послуг часто вимагає значних витрат.

Екологічна ефективність у контексті медичних закладів менш актуальна, однак в інших галузях вона включає використання екологічно безпечних матеріалів, мінімізацію шкоди довкіллю та підвищення екологічної свідомості споживачів. У випадку медичних закладів доцільно приділити увагу іншим аспектам, наприклад, ефективності надання послуг.

Ефективність менеджменту є визначальним фактором внутрішньої конкурентоспроможності. Вона залежить від професійних якостей управлінців, їхньої здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, розробляти та реалізовувати стратегії, організовувати ефективну роботу персоналу. Крім того, структура менеджменту, його склад і функціональна організація відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності медичних закладів.

Для закладів охорони здоров'я пропонується розширити класифікацію внутрішніх факторів, виділивши медичну ефективність як окремий елемент. Це означає здатність задовольняти потреби пацієнтів шляхом надання широкого спектру високоякісних послуг. Витратна ефективність, у свою чергу, визначає, наскільки раціонально заклад використовує ресурси для забезпечення медичної ефективності. Ефективність менеджменту залишається важливою складовою, оскільки від нього залежить реалізація функцій управління, таких як планування, організація, контроль та аналіз.

Конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я є складним і багатогранним явищем, яке включає аналіз та управління зовнішніми і внутрішніми факторами. Розуміння цих аспектів є ключовим для досягнення високої ефективності діяльності таких закладів, адаптації до ринкових змін і

забезпечення довгострокового успіху.

Одним із важливих зовнішніх чинників є економічне середовище. Доступність фінансових ресурсів, економічна стабільність країни та рівень державного фінансування безпосередньо впливають на спроможність закладів охорони здоров'я впроваджувати новітні технології, оновлювати обладнання та забезпечувати конкурентні зарплати для медичного персоналу. В умовах обмеженого державного фінансування особливу роль відіграють партнерства з приватними компаніями, грантові програми та участь у міжнародних проєктах.

Демографічна ситуація також має значний вплив на функціонування закладів охорони здоров'я. Зростання кількості населення похилого віку, наприклад, потребує розширення спектра послуг, спрямованих на лікування хронічних захворювань та надання паліативної допомоги. Зміни у структурі населення, зокрема зростання кількості переселенців, викликають потребу адаптувати послуги до нових соціально-економічних реалій.

Ринкові чинники, зокрема конкуренція серед закладів охорони здоров'я, диктують необхідність постійного вдосконалення якості послуг. Пацієнти все частіше орієнтуються на відгуки, рейтинги та сертифікацію медичних закладів. У цьому контексті маркетингові стратегії, спрямовані на формування позитивного іміджу, стають важливим інструментом залучення клієнтів.

Юридичні та регуляторні аспекти також відіграють важливу роль. Постійні зміни у законодавстві, наприклад, реформування системи охорони здоров'я, вимагають від керівників закладів швидкої адаптації. Відповідність стандартам акредитації та сертифікації дозволяє закладам зберігати свою конкурентоспроможність на ринку медичних послуг.

До ключових внутрішніх факторів належить якість управління. Ефективне керівництво здатне мобілізувати ресурси закладу, впровадити новітні технології та організувати роботу персоналу. Менеджмент, орієнтований на результат,

забезпечує постійний моніторинг ефективності надання медичних послуг та їх відповідність потребам пацієнтів.

Професіоналізм медичного персоналу є ще одним важливим чинником. Підвищення кваліфікації лікарів і медсестер через навчальні програми, стажування та участь у конференціях сприяє вдосконаленню медичних практик. Водночас необхідно створювати умови для мотивації працівників, зокрема забезпечувати конкурентоспроможну оплату праці, комфортні умови роботи та можливості кар'єрного зростання.

Технологічний рівень закладу також визначає його конкурентоспроможність. Використання сучасного обладнання, впровадження електронної медичної картки, телемедицини та інших інновацій не лише підвищує якість послуг, а й дозволяє закладу зекономити ресурси. Такі технології сприяють оперативності діагностики, точності лікування та зручності для пацієнтів.

Фінансова стійкість закладу є основою для реалізації будь-яких стратегічних ініціатив. Раціональне використання ресурсів, залучення інвестицій і розробка програм соціального партнерства дозволяють закладам бути економічно ефективними.

Організаційна культура та рівень комунікації в закладі також мають вирішальне значення. Атмосфера взаємодії, довіри та відкритості сприяє формуванню позитивного іміджу як серед персоналу, так і серед пацієнтів. Високий рівень обслуговування, чуйність і увага до потреб клієнтів стають основою довіри до медичного закладу.

Заклади охорони здоров'я можуть використовувати різні стратегії для посилення своєї конкурентоспроможності. Однією з ключових є орієнтація на пацієнта, що передбачає надання індивідуалізованих послуг, оперативний зворотний зв'язок та розвиток програм лояльності. Такий підхід дозволяє не

лише залучати нових клієнтів, а й утримувати постійних.

Іншим важливим напрямком є впровадження інновацій. Залучення новітніх медичних технологій, використання штучного інтелекту для діагностики та лікування, автоматизація процесів – усе це сприяє підвищенню якості послуг і зменшенню витрат. Співпраця з іншими закладами, університетами та міжнародними організаціями дозволяє закладам охорони здоров'я обмінюватися досвідом, отримувати доступ до передових технологій та підвищувати кваліфікацію персоналу.

Розуміння та управління зовнішніми і внутрішніми факторами конкурентоспроможності є важливим інструментом для забезпечення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я. Такий підхід дозволяє адаптуватися до динамічних умов ринку, задовольняти потреби пацієнтів і досягати довгострокового успіху.

При визначенні конкурентних цілей важливо здійснити самооцінку об'єкта дослідження компанії з баченням перспектив її діяльності та місця на ринку.

Здатність правильно виділяти інформацію про наміри конкурента з інформаційного простору та адекватно її сприймати та діагностувати, є додатковою можливістю для правильної оцінки майбутніх змін.

Головними результатами аналізу можуть виступати:

- небезпека та/або сприятливі можливості конкурентів, які вважаються ймовірно наявними, що виникають із насиченості конкурентного середовища;
- запас часу, що залишився до початку масових дій учасника;
- як можливі дії можуть вплинути на економічні показники підприємства та його позицію на ринку.

Завдання ситуаційного аналізу – визначити ситуацію, в якій знаходиться підприємство. Тобто визначити місце, яке посідає підприємство в загальній економіці.

Загальна схема проведення ситуаційного аналізу подана на рис. 1.6.

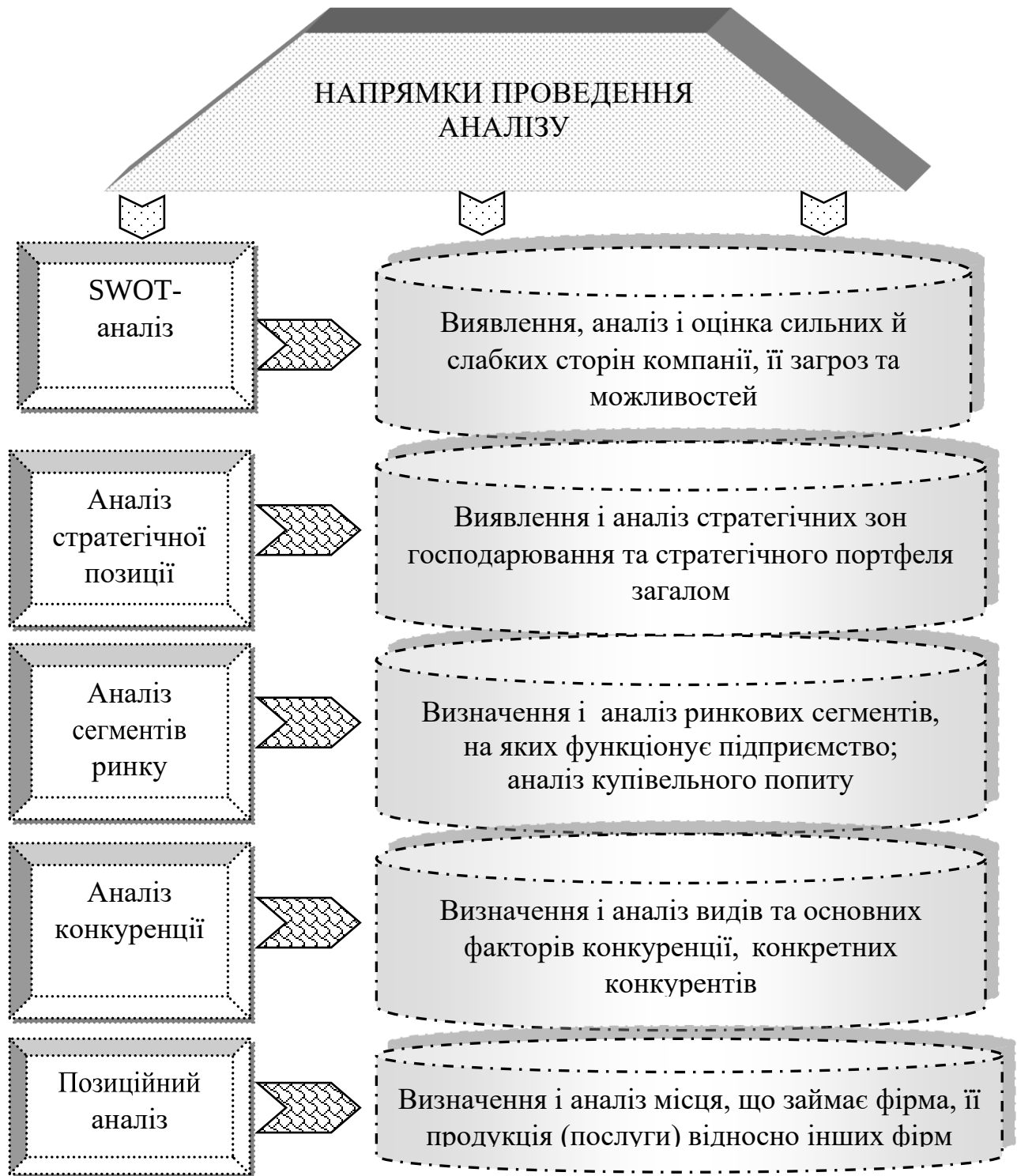


Рис. 1.6. Напрямки проведення ситуаційного аналізу конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Ця класифікація заслуговує на увагу через її практичну цінність та системний підхід.

Отже, ситуаційний аналіз є першим і дуже важливим етапом здійснення діагностики конкурентоспроможності підприємства. Його результатом є визначення позиції підприємства. Висновки, отримані в ході аналізу, є основними вихідними даними для розробки стратегії компанії та планування її діяльності.

1.4. Позиціонування як основний чинник досягнення конкурентної переваги

Конкуренція – це завжди змагання та боротьба. Виграш починається і закінчується в свідомості у покупця. Це стає можливим завдяки впливу позиціонування на конкурентне середовище. Перемога в даному контексті означає, що підприємство має робити багато речей правильно, починаючи з закріплення на ринку, створення можливості обслуговувати кожного клієнта кілька разів; пропонувати покупцям вигідну для них співпрацю; спільно планувати та допомагати покупцям досягати їхніх цілей.

Важливо зазначити, що визначення конкурентного позиціонування вимагає чіткого уявлення про конкурентне середовище. Це охоплює як прямі, так і непрямі конкурентні загрози, а також зовнішні економічні чинники, що можуть впливати на діяльність підприємства. Позиціонування є динамічним процесом, який потребує регулярного перегляду та коригування в залежності від змін на ринку та в умовах конкуренції.

Вивчаючи даний напрямок, бачимо що доволі важливим для нас є дослідження Майкла Портера, який в своїй праці «Конкурентна стратегія»

розробив концепцію конкурентних сил і підкреслив важливість позиціонування для досягнення конкурентної переваги. Він вважав, що кожне підприємство повинно визначити свою стратегію, яка дозволить йому конкурувати за допомогою диференціації або зниження витрат, і саме ця стратегія буде формувати позиціонування на ринку. Портер робить акцент на необхідності вибору чіткої стратегії, яка забезпечить підприємству лідерство на певному сегменті ринку. [42]

Економічна сутність позиціонування виявляється у створенні та підтримці такого образу підприємства, який дозволяє йому відрізнитися від конкурентів і знаходити своє місце в умовах насиченого ринку. Це місце формується на основі ефективного поєднання цінової, якісної та інноваційної політики підприємства. Чим краще підприємство здатне відповісти на вимоги споживачів, тим успішніше буде його позиціонування на ринку.

Позиціонування також має тісний зв'язок з таким поняттям, як стратегічна орієнтація підприємства. Від правильного вибору стратегії залежить, яке місце займатиме підприємство на ринку, який відсоток споживачів буде його клієнтами і як підприємство буде взаємодіяти з конкурентами. Таке стратегічне управління дозволяє орієнтуватися на зміну умов ринку та забезпечити довгострокову стабільність.

Одним із основних аспектів позиціонування є створення диференціації – унікальної пропозиції для споживачів, яка виділяє підприємство серед конкурентів. Це може бути особливий набір характеристик товару або послуги, яка найбільше відповідає вимогам цільової аудиторії. Усе це в кінцевому підсумку призводить до підвищення рівня продажу та прибутковості.

Ще одним важливим моментом є те, що позиціонування допомагає збудувати довірливі стосунки зі споживачами. Підприємство, яке чітко заявляє про свої конкурентні переваги та ефективно їх впроваджує, створює стабільну

клієнтську базу. Це дозволяє підтримувати не лише короткострокову, а й довгострокову економічну вигоду, тому що споживачі, як правило, віддають перевагу брендам, які викликають довіру.

Позиціонування підприємства тісно пов'язане з розробкою маркетингових стратегій. Стратегії позиціонування повинні бути чітко узгоджені з іншими складовими маркетингу, такими як продуктова, цінова, комунікаційна та розподільна політика. Це дозволить забезпечити комплексний підхід до розвитку підприємства, в якому кожен елемент буде сприяти загальній меті - створенню сильного конкурентного позиціонування. [27]

Позиціонування також включає в себе аналіз і прогнозування майбутніх тенденцій на ринку, що дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни в економічному середовищі, пристосовуючи свою стратегію до нових умов. Таким чином, правильне позиціонування є частиною антикризового управління і стратегічного планування підприємства.

Сутність позиціонування підприємства також полягає в здатності адаптувати свою діяльність під конкретні потреби споживачів. Для цього необхідно проводити постійне дослідження ринку, вивчати запити клієнтів і своєчасно коригувати стратегію відповідно до нових даних. Це дозволяє підприємству зберігати актуальність і бути в курсі змін на ринку. [27]

Не менш важливим є те, що позиціонування має на меті не лише привернення нових клієнтів, а й утримання існуючих. Постійна підтримка високого рівня обслуговування клієнтів та адаптація продуктів до їхніх потреб сприяють формуванню лояльності, що є важливим фактором довгострокового успіху підприємства.

Позиціонування підприємства також має економічну складову, оскільки визначає, наскільки ефективно використовуються фінансові ресурси підприємства для досягнення конкурентних переваг. Невірно вибрана стратегія

позиціонування може призвести до нераціонального використання ресурсів, що, в свою чергу, знижує рентабельність і ефективність діяльності підприємства.

Позиціонування виконує, головним чином, два завдання:

- 1) Визначити місце фірми серед конкуренції, продуктів, брендів і клієнтів.
- 2) Визначити курс розвитку компанії в тому випадку, коли її маркетингові стратегії змінюються і коли конкуренти змінюють свої маркетингові стратегії.

Важливою частиною процесу позиціонування є правильне формулювання комунікаційних повідомлень. Підприємства повинні чітко і зрозуміло донести до споживачів, чому їхні продукти чи послуги є найкращим вибором на ринку. Це здійснюється через рекламу, PR-кампанії, онлайн-просування, що підвищує обізнаність про бренд та зміцнює його позиції.

У сучасних умовах глобалізації та розвитку цифрових технологій, позиціонування підприємства також включає елементи цифрової трансформації. Використання інноваційних технологій дозволяє підприємствам не тільки оптимізувати процеси, а й підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Крім того, важливим аспектом позиціонування є здатність підприємства відповідати соціальним і екологічним вимогам. Це включає не тільки виробництво екологічно чистої продукції, а й активну участь у соціальних проєктах, що підвищує імідж компанії серед свідомих споживачів.

Методи позиційного аналізу представлені на рис. 1.7.

Надамо характеристику методів позиційного аналізу, наведених на рис. 1.7.

1. Побудова або створення профілю. Цей спосіб використовується для того, щоб побачити, які позиції займають два об'єкти (компанії, логотипи) по відношенню один проти одного. Для цього розробляють певний простір дворівневого зразку. В одній стороні зазначається список властивостей обраних

об'єктів, які порівнюються, а в іншій – наскільки гарні ці властивості. Основні факти та актуальні данні збираються під час різноманітних досліджень.



Рис. 1.7. Методи позиційного аналізу

Джерело: побудовано автором на основі [14]

2. Позиціонування за схожістю торгових марок. Дані, які використовуються для такого роду дослідження, можуть бути створені або за схожістю назв брендів чи марок, або за схожістю назв марок за певними якостями. У такий спосіб можна встановити відносне положення кожної марки щодо будь-якої іншої марки.

3. Позиціонування з ідентифікацією ідеальних торгових марок. Досліджуючи ринок, можна помітити удаваний ідеальний бренд чи торгову марку; тобто дізнатися, які товари найбільше подобаються покупцеві. Чим наближенішою до гіпотетичного ідеалу є торгова марка, тим вона досконаліше відповідає вимогам клієнта.

4. Позиціонування, яке ґрунтується на методі дослідження суб'єктивних або об'єктивних оцінок. При вивченні характеристик продукту (послуги) досліджують як об'єктивні, так і суб'єктивні оцінки, надані цьому продукту різноманітними верствами клієнтів. Даний аналіз відображає розбіжність між встановленими позитивними сторонами, визначеними клієнтами, та дійсними об'єктивними властивостями. Дане дослідження допомагає компанії впроваджувати продукти (послуги), враховуючи бажання клієнтів.

5. Позиціонування за сегментами ринку. Цей аналітичний підхід використовується для визначення позицій, які займають бренди, продукти, послуги в конкретних сегментах ринку – вікових, географічних, етнічних, статевих. Після кількісної оцінки платоспроможного попиту, який виявляють різні верстви населення, стає доцільним планувати виробничу та економічну діяльність фірми.

6. Позиціонування на основі корисних атрибутів товару (послуги). Цей підхід використовує матрицю для порівняння продуктів (послуг) за їх атрибутивними характеристиками. Маркетологи та/або споживачі можуть заповнити цю матрицю. Цей підхід зазвичай використовується на початку аналізу.

7. Позиціонування, яке відбувається завдяки врахуванню динаміки ринку. Цей вид дослідження можна використовувати для перегляду та оцінки споживачами різних закладів торгівлі, або підприємств сфери послуг. Оцінці підлягають дві позиції: який представлено асортимент і скільки коштують товари або послуги. Перевірка повинна здійснюватися кожні кілька місяців. Такий спосіб допомагає вгадати, яким буде ринок пізніше.

Таким чином, економічна сутність і значення позиціонування підприємства полягає у створенні чіткої стратегії, яка забезпечує довгостроковий успіх на ринку. Це включає в себе вміння правильно оцінювати потреби споживачів,

адаптувати продукти під ці потреби, активно комунікувати з цільовою аудиторією і, зрештою, формувати позитивний імідж підприємства на ринку.

Отже, дослідження українських і американських вчених доводять, що конкурентоспроможність підприємства є багатоаспектним процесом, який впливає на всі сфери його економічної діяльності. Конкурентоспроможність визначає, як підприємство сприймається на ринку, як воно змагається з конкурентами і як будує свою стратегію для досягнення довгострокового успіху. Тому розвиток теоретичних та практичних аспектів конкурентоспроможності залишається актуальним і важливим для ефективного управління підприємством.

Конкурентоспроможність включає в себе дуже багато факторів, має безліч понять та є дуже важливою для розвитку підприємства. Тому вивчення її впливу на конкурентне середовище є вкрай доцільним. Стабільна позиція підприємства також не є можливою без відомості бренду та репутації серед клієнтів, без правильного позиціонування, адже позиціонування та конкуренція мають щільний зв'язок через формування певного образу у свідомості клієнтів.

Підсумовуючи, робимо висновок, що конкурентоспроможність є фундаментальним фактором, який впливає на всі аспекти діяльності підприємства та його довгостроковий успіх. Ретельно та уважно проаналізувавши, зрозумівши та вивчивши всі аспекти, підприємство більш легко та націлено може зрозуміти свої можливості, зменшити ризики та розробити певні стратегії, які допоможуть збільшити його конкурентну перевагу.

Для підприємств, що надають медичні послуги, визначення своєї позиції та адаптація до умов конкурентного середовища є не просто можливістю, а необхідністю для стабільного зростання та лідерства на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВІТАЦЕНТР»

2.1. Аналіз економічних показників та фінансового стану ТОВ «ВІТАЦЕНТР»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВІТАЦЕНТР» – провідний багатопрофільний медичний центр у місті Запоріжжі, що надає повний спектр діагностично-лікувальних послуг, необхідних пацієнту.

За даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України юридична адреса підприємства ТОВ «ВІТАЦЕНТР»: м. Запоріжжя, вул. Сєдова, 3.

ТОВ «ВІТАЦЕНТР» засновано 31 травня 2007 року.

Підприємство активно використовує сучасні засоби комунікації для взаємодії з клієнтами. Офіційний сайт, електронна пошта (office@vitacenter.com) та контактні телефони забезпечують оперативну підтримку клієнтів і сприяють зворотному зв'язку. Це дозволяє ТОВ «ВІТАЦЕНТР» швидко реагувати на потреби клієнтів і підвищувати якість обслуговування.

За даними сайту клініки основними перевагами медичного центру ТОВ «ВІТАЦЕНТР» є:

- кваліфіковані фахівці з багаторічним досвідом, які постійно вдосконалюють свої знання та навички;
- сучасні технології та обладнання експертного класу;
- лікування проводиться за світовими протоколами;
- якісна діагностика: усі види клініко-лабораторних досліджень, рентгенографія,

комп'ютерна томографія, УЗД, мамографія, колоноскопія, гастроскопія, дерматоскопія тощо;

- стаціонар 24/7;
- власна лабораторія на території клініки.

Клініка «ВІТАЦЕНТР» пропонує послуги в таких напрямках медицини, як: неврологія, нейрохірургія, ортопедія, отоларингологія, пластична хірургія, проктологія, кардіологія, терапія, урологія, флебологія, хірургія та багато інших.

Клініка оснащена сучасним обладнанням для проведення високоточної діагностики, включаючи ультразвукові дослідження (УЗД), комп'ютерну томографію (КТ) та ендоскопію. Також у «ВІТАЦЕНТР» функціонує власна лабораторія, що забезпечує швидке та точне виконання аналізів.

ТОВ «ВІТАЦЕНТР» також активно розвиває напрямки, пов'язані з роздрібною та оптовою торгівлею фармацевтичними товарами. Завдяки цьому пацієнти мають можливість отримувати медикаменти безпосередньо у клініці, що значно підвищує зручність обслуговування. У спеціалізованих магазинах пацієнти можуть придбати ортопедичні товари, необхідні для лікування та реабілітації.

Оренда нерухомості та устаткування є додатковим джерелом доходу підприємства. ТОВ «ВІТАЦЕНТР» пропонує в оренду приміщення для інших медичних закладів чи бізнесів, що сприяє розвитку співпраці у сфері охорони здоров'я.

Однією з конкурентних переваг підприємства є його спрямованість на освітню діяльність. Підготовка та підвищення кваліфікації медичних працівників, організація освітніх курсів для населення – це лише частина ініціатив, що спрямовані на покращення медичної обізнаності суспільства.

Показники фінансового аналізу ТОВ «ВІТАЦЕНТР» дозволяють визначити його поточний стан, можливості та проблеми. Вони є підставою для розробки

стратегії ТОВ «ВІТАЦЕНТР» в умовах ситуації на ринку медичних послуг, що постійно змінюється під впливом різного роду факторів.

За даними фінансової звітності проаналізуємо динаміку і структуру показників, які характеризують фінансові результати діяльності ТОВ «ВІТАЦЕНТР».

Основними завданнями аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ «ВІТАЦЕНТР», є:

- вивчення можливостей одержання прибутку відповідно до наявного ресурсного потенціалу підприємства і кон'юнктури ринку;
- систематичний контроль за процесом формування прибутку і зміною його динаміки;
- визначення впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на фінансові результати й оцінювання якості прибутку;
- виявлення резервів збільшення суми прибутку і підвищення рівня прибутковості бізнесу;
- оцінювання роботи підприємства з використання можливостей збільшення прибутку і рентабельності;
- розробка рекомендацій з підвищення ефективності системи управління прибутком.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються приростом суми власного капіталу (чистих активів), основним джерелом якого є прибуток від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, а також отриманий внаслідок надзвичайних подій [17].

Здійснено діагностику складу, рівня і динаміки фінансових результатів підприємства (таблиця 2.1.).

Дані, наведені у таблиці 2.1, дозволяють зробити висновок, що у 2023 році порівняно з 2020 роком збільшилась величина усіх видів прибутку, що свідчить

про успішну роботу ТОВ «ВІТАЦЕНТР».

Таблиця 2.1

**Аналіз складу, рівня і динаміки фінансових результатів діяльності
ТОВ «ВІТАЦЕНТР» за 2020-2023 рр., тис. грн.**

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023 рік у % до 2020 року

Джерело: побудовано автором за даними [57], [58]

Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс на 14,72% порівняно з 2020 роком. Валовий прибуток у 2023 році зріс на 15,86% відносно валового прибутку ТОВ «ВІТАЦЕНТР» у 2020 році. Чистий фінансовий результат (прибуток) у 2023 році склав 6652,00, що на 76,45% більше ніж цей показник був у 2020 році.

Потрібно звернути увагу на співвідношення темпів росту окремих показників. Так, собівартість реалізованої продукції виросла на 14,42%, в той час як чистий дохід (виручка) від реалізації продукції виріс на 14,72%. Зростання собівартості є незначним, що свідчить про те, що кількість невинуватених витрат є мінімальною, що в майбутньому може призвести до позитивних наслідків та розвитку клініки через прийняття правильних управлінських рішень та правильного розподілення витрат. Увагу потрібно надавати, насамперед,

кінцевим показником: так, фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування зростали повільніше порівняно з чистим доходом (виручкою від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)).

Динаміка валового прибутку з 2020 року по 2023 рік представлена на рис. 2.1. Оскільки валовий прибуток розраховується як різниця між чистим доходом і собівартістю, на рис. 2.1 на підставі даних табл. 2.1 показано динаміку показників чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) за 2020-2023 роки.

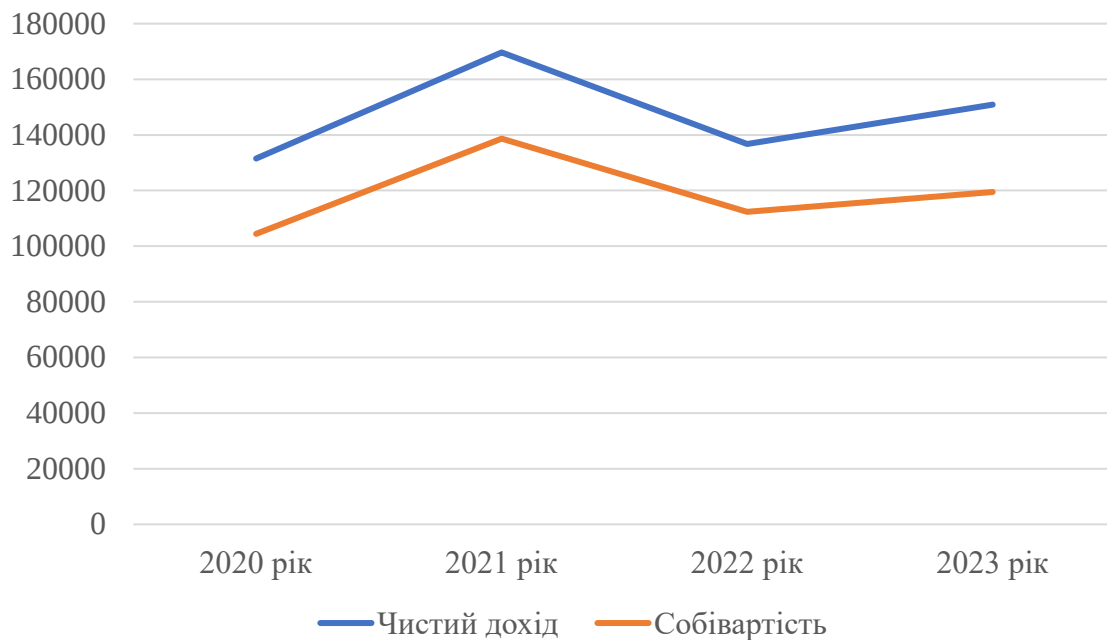


Рис. 2.1. Динаміка основних показників фінансової діяльності ТОВ «ВІТАЦЕНТР» за 2020-2023 роки, тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.1

По рис. 2.1 можна побачити, що найвищі показники спостерігалися у 2021 році. Найгірші показники фінансової діяльності ТОВ «ВІТАЦЕНТР» можемо спостерігати у 2022 році. Цьому є логічне пояснення – збросний напад на Україну. Бачимо також, що у 2023 році показники значно покращилися та доходи підприємства збільшилися, що свідчить про позитивну динаміку.

Далі проаналізуємо показники рентабельності, що відображають ефективність роботи підприємства, що націлене на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства, за допомогою табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників рентабельності ТОВ «ВІТАЦЕНТР»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023 р. у % до 2020 р.

Джерело: побудовано автором за даними [57], [58]

Для ТОВ «ВІТАЦЕНТР» слід розрахувати наступні показники:

- рентабельність продажів, як співвідношення між прибутком та чистим доходом від реалізації продукції;
- рентабельність витрат шляхом ділення чистого доходу від реалізації продукції на повну собівартість;
- витрати на 1 грн. продукції (товарів, робіт, послуг).

Провівши розрахунок показників рентабельності ТОВ «ВІТАЦЕНТР», можна зробити висновок, що в грошовому еквіваленті здається, що прибутковість підприємства зростає. Однак, провівши аналіз витрат та розрахувавши рентабельність продажів та рентабельність витрат можна констатуємо її скорочення. Рентабельність продажів у 2023 році у порівнянні з 2020 роком

знизилися на 1,1%, а рентабельність витрат на 1,2%. Також тенденцію до збільшення витрат ми можемо побачити і у зростанні витрат на 1 грн. продукції: у 2020 році цей показник становив 95,35 копійок, у 2023 році він вже становить 96,45 копійок.

Для оцінки динаміки розвитку підприємства доцільно провести експрес-діагностику його за допомогою фінансових коефіцієнтів. Їх розрахунок дозволяє чітко дати відповіді на такі питання, як: наскільки прибутково працює підприємство, наскільки ефективно використовуються активи, та в якій мірі підприємство може погасити власні зобов'язання.

Зауважимо, що зазвичай отримані показники порівнюють з аналогічними підприємствами на ринку, однак отримати дані про їх діяльність не представляється можливим, оскільки вони знаходяться в закритому доступі. Таким чином, показники будуть порівнюватися з аналогічними в минулому році, що дозволить зробити висновок про покращення або погіршення стану підприємства.

Основні показники експрес-діагностики економіко-фінансової діяльності підприємства та формули їх розрахунку наведено у табл. А.1 додатку А. Здійснімо розрахунок основних показників економіко-фінансової діяльності підприємства, спираючись на формули табл. А.1 та показники фінансової звітності підприємства за 2020-2023 рр.

Покажемо приклад розрахунку показників для 2023 року.

I. Показники операційного аналізу:

1.1. Коефіцієнт зростання валових продажів:

$$K_{зр_{вп(2023)}} = \frac{150\,870,00 - 136\,784,00}{136\,784,00} = 0,10$$

1.2. Коефіцієнт валового доходу:

$$K_{вд_{2023}} = \frac{31\,376,00}{150\,870,00} = 0,21$$

1.3. Коефіцієнт операційного прибутку:

$$\text{Коп}_{2023} = \frac{8\,127,00}{150\,870,00} = 0,05$$

1.4. Коефіцієнт чистого прибутку:

$$\text{Кчп} = \frac{6\,652,00}{150\,870,00} = 0,04$$

II. Показники операційних витрат:

Коефіцієнт собівартості реалізованої продукції:

$$\text{Ксрп}_{2023} = \frac{119\,494,00}{150\,870,00} = 0,79$$

III. Показники управління активами:

3.1. Коефіцієнт оборотності активів:

$$\text{Коб}_{\text{активів}(2023)} = \frac{2 \times 150\,870,00}{(72606,00 + 67192,00)} = 2,16$$

3.2. Коефіцієнт оборотності необоротних активів:

$$\text{Коб}_{\text{необ.активів}(2023)} = \frac{2 \times 150\,870,00}{36954,00 + 21007,00} = 5,21$$

3.3. Коефіцієнт оборотності чистих активів:

$$\text{Коб}_{\text{чистих активів}} = \frac{2 \times 150\,870,00}{(72606,00 + 67192,00 - (32604,00 + 21512,00))} = 2,34$$

3.4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості

$$\text{Коб}_{\text{деб.заб.}} = \frac{2 \times 150\,870,00}{16965 + 27000} = 6,86$$

3.5. Коефіцієнт оборотності запасів по реалізації:

$$\text{Коб}_{\text{зап.по реал.}} = \frac{2 \times 150\,870,00}{5481 + 6056} = 26,15$$

3.6. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості:

$$\text{Коб}_{\text{кред.заб.}} = \frac{2 \times 150\,870,00}{22486} = 13,42$$

IV. Показники ліквідності:

4.1. Коефіцієнт покриття:

$$K_{\text{покриття}}_{2023} = \frac{46185,00 + 132,00}{21512} = 2,15$$

4.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$K_{\text{шв.лікв}}_{2023} = \frac{46185,00 + 132,00 - 6056}{21512} = 1,87$$

4.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{\text{абс.лікв.}}_{2023} = \frac{15957,00}{21512} = 0,74;$$

4.4. Чистий робочий капітал підприємства

$$Ч_{\text{рпк}}_{2023} = (46185,00 + 132,00) - (21512) = 24805$$

V. Показники довгострокової платоспроможності підприємства:

Коефіцієнт автономії:

$$K_{\text{авт}}_{2023} = \frac{33539,00}{67192,00} = 0,49$$

VI. Показники рентабельності підприємства:

6.1. Рентабельність продажів:

$$K_{\text{рп}}_{2023} = \frac{6\,652,00}{150\,870,00} = 0,04$$

6.2. Рентабельність активів:

$$K_{\text{ра}}_{2023} = \frac{2 \times 6\,652,00}{72606,00 + 67192,00} = 0,1$$

6.3. Рентабельність капіталу:

$$K_{\text{кр}}_{2023} = \frac{2 \times 6\,652,00}{32005,00 + 33539,00} = 0,20$$

Далі, за аналогією проводимо розрахунок стосовно попередніх досліджуваних років та побудуємо таблицю А.2.

Дані таблиці А.2 представимо на рис. А.1-А.6 додатку А.

Аналізуючи отримані показники, детально продіагностуємо стан підприємства.

Виходячи з отриманих даних, бачимо, що показник валових продажів став меншим в порівнянні з 2020 роком, але якщо звернути увагу на 2022 рік, бачимо, що тоді показник був взагалі від'ємним (-0,2), що свідчить про покращення ситуації в 2023 році, коли показник зріс до 0,1. Це пояснюється тим, що за період з 2022 по 2023 рік відбулася певна реорганізація підприємства задля підвищення майбутньої ефективності.

Якщо порівнювати 2023 рік з 2020 роком, можна побачити, що доволі багато показників є меншими, але подібне є результатом важкої ситуації в країні, через яку підприємство переживало певні труднощі у 2022 році, коли більшість показників сильно знизилася.

Коефіцієнти ліквідності свідчать про покращення платоспроможності підприємства. Зокрема, коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 0,59 у 2020 році до 1,87 у 2023 році. Це вказує на зростання здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання. Подібна динаміка простежується і для коефіцієнта абсолютної ліквідності, який досяг величини 0,74 у 2023 році.

Коефіцієнт оборотності активів у 2023 році знизився у порівнянні до 2020 року на 0,6%. При цьому, якщо спиратися на дані 2022 року, бачимо зростання, що свідчить про ефективніше використання активів підприємства для генерування доходів. Оборотність запасів по реалізації збільшилася з 21,37 у 2020 році до 26,15 у 2023 році, що свідчить про швидше перетворення запасів на продукцію та дохід. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості демонструє тенденцію до зниження показників, що вказує на покращення розрахунків із контрагентами, та веде до підвищення фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості знизився з

15,94 у 2020 році до 13,42 у 2023 році, хоча в порівнянні з 2022 роком є збільшення, хоч і не дуже значне.

Отримані результати свідчать про покращення ділової активності підприємства, що вказує на ефективне управління ресурсами та підвищення конкурентоспроможності.

Загалом, фінансові результати ТОВ «ВІТАЦЕНТР» свідчать про поступове зростання та стабілізацію діяльності підприємства. Завдяки ефективному управлінню підприємство змогло покращити свої ліквідність, прибутковість та фінансову автономію, що забезпечує його стійкість в умовах динамічних змін на ринку медичних послуг.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВІТАЦЕНТР»

Сучасна економічна діагностика має в своєму арсеналі цілий ряд методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які дають можливість з'ясувати стан конкурентного середовища, в якому воно функціонує, та визначити його стратегічну позицію.

Конкурентоспроможність пов'язується у першу чергу з ефективним використанням ресурсів, на яку спирався відомий американський економіст, знаний фахівець в галузі вивчення економічної конкуренції Майкл Портер. Його теорія була панівною у галузі стратегії доволі тривалий час, проте наразі є декілька нових, що розглядають особливості конкурентних переваг підприємства по таких позиціях:

- вміння збалансовувати ефективне використання ресурсів і підвищення споживчих цінностей (привабливості) продукції для споживача;
- дієвість на глобальних ринках;

- висока адаптивність за умов гіперконкуренції;
- уміння сприймати і використовувати нові знання;
- здатність здійснювати екологічно безпечну діяльність [7].

Однак, цілісним й методично розробленим є підхід, запропонований М. Портером, який визначив п'ять основних сил, під впливом яких формується конкуренція у будь-якій галузі:

- суперництва функціонуючих у цій галузі підприємств;
- загрози з боку потенційних суперників;
- загрози з боку виробників товарів-замінників;
- ринкової сили постачальників;
- ринкової сили споживачів [53].

Використовуючи метод, запропонований Портером, визначимо п'ять основних факторів, що впливають на формування конкурентного середовища ТОВ «ВІТАЦЕНТР» (рисунок 2.2.).

Відносно сили впливу кожного фактору на ТОВ «ВІТАЦЕНТР» необхідно зазначити, що значний вплив на діяльність клініки мають Споживачі та Постачальники. Послуги-замінники не мають ніякого впливу на діяльність ТОВ «ВІТАЦЕНТР», тому, що їх не існує.

Незначний вплив на конкурентне середовище ТОВ «ВІТАЦЕНТР» мають Потенційні конкуренти та Конкуренція у галузі.

Розглянемо більш детально кожний фактор.



Рис. 2.2. Фактори впливу на конкурентне середовище

Джерело: розроблено автором на основі [7]

«ВІТАЦЕНТР» знаходиться у місті Запоріжжі. Тому її основними потенційними конкурентами є медичні центри, що існують в даному обласному центрі: ТОВ «Оксфорд Медікал»; ТОВ «FreshMed»; Медичний центр ЕнаМед; Медичний центр Sensus, ТОВ «КЛІНІКА СВЯТОГО МИКОЛАЯ» та ТОВ «НОВАлікарня».

На сьогоднішній день медичних центрів у м. Запоріжжя набагато більше, так як саме місто велике з населенням понад 700 тисяч осіб. Також, необхідно

врахувати, що конкуренція у галузі велика, у місті є багато державних закладів, велика кількість приватних медичних центрів, а також низка медичних лабораторій, які будуть конкурентами для ТОВ «ВІТАЦЕНТР» в певному напрямку діяльності клініки.

Вплив постачальників знаходиться на високому рівні, тому що якість кваліфікації кадрів для медичних послуг та справність обладнання має бути на найвищому рівні. Тому це один з найвагоміших факторів, які впливають на діяльність ТОВ «ВІТАЦЕНТР».

Значний вплив чинять споживачі. Клієнтами ТОВ «ВІТАЦЕНТР» є мешканці міста та району, а також люди, що цілеспрямовано приїждять до клініки з інших населених пунктів області. При чому клієнти можуть бути різного віку – від новонароджених до людей похилого віку, а також з різним доходом – як з середнім, так і з високим.

Можна зробити висновок, що найбільш вагомими силами у відповідності до моделі М. Портера виступають існуючі конкуренти, постачальники та споживачі.

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства широко використовується PEST-аналіз – маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії (таблиця 2.3).

Методика PEST-аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST-аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT-аналізу компанії.

Зовнішнє середовище створює як можливості, так і виклики для ТОВ «ВІТАЦЕНТР». Політичні та економічні чинники можуть обмежувати діяльність

підприємства через регуляторні вимоги та фінансову нестабільність. Водночас соціальні та технологічні тренди відкривають нові перспективи для розвитку, зокрема через використання інноваційних технологій.

Таблиця 2.3

Фактори впливу на ТОВ «ВІТАЦЕНТР»

Фактори	Вплив на підприємство
Політичні	Регулювання медичного ринку державою (ліцензування, сертифікація)
	Податкова політика та зміни у законодавстві щодо медичних послуг
	Державні програми підтримки медичних інновацій
Економічні	Інфляційні процеси та коливання курсу валюти, що впливають на закупівлю обладнання
	Зміни в доходах споживачів, що визначають їхню платоспроможність
	Доступ до кредитних ресурсів і грантових програм для розвитку бізнесу
Соціальні	Зростання попиту на медичні та оздоровчі послуги
	Демографічні зміни (збільшення кількості літніх людей, які потребують медичних послуг)
	Популяризація дистанційної медицини (онлайн-консультації, телемедицина)
Технологічні	Впровадження штучного інтелекту для діагностики та обслуговування клієнтів
	Використання мобільних додатків і чат-ботів для запису пацієнтів
	Рівень інновацій та технологічний розвиток галузі

Джерело: побудовано автором

Проведемо оцінку ймовірності зміни факторів PEST-аналізу та визначимо вагу кожного фактору. Оцінка проводилась за п'ятибальною шкалою, від 1 до 5, де:

- «1» (низька ймовірність);
- «2» (швидше не ймовірно);
- «3» (середня ймовірність);
- «4» (ймовірно);
- «5» (висока ймовірність).

Отримані результати систематизовано у табл. Б.1 додатку Б.

На основі даних табл. Б.1 здійснімо оцінку з поправкою на вагу, для цього використаємо формулу:

$$\text{Оцінка} = \frac{B\phi}{\sum B\phi} \times I_3 \times B_v \quad (2.1)$$

де, $B\phi$ – вплив фактору,

I_3 – імовірність зміни,

B_v – вектор впливу (позитивний або негативний) [33].

Отримані в результаті розрахунку дані систематизуємо у таблицю Б.1 додатку Б, на підставі якої розрахуємо сукупний вплив факторів на функціонування підприємства за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища, який розраховується за формулою:

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\sum_{i=1}^n (A_i \times B_i)}{[\max A_i \times B_i] \times n} \quad (2.2)$$

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства;

A_i – експертна оцінки важливості i -го фактору для галузі;

B_i – експертна оцінки впливу i -го фактору;

n – кількість факторів впливу [33].

Рівень впливу факторів бізнес-середовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів бізнес-

середовища від'ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрозливий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив [33].

Проведемо розрахунок коефіцієнта впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства за формулою (2.2):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{54}{9 \times 12} = 0,5$$

Отже, робимо висновок, що макросередовище загалом має позитивний характер впливу на функціонування підприємства, оскільки значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища позитивне і становить 0,5.

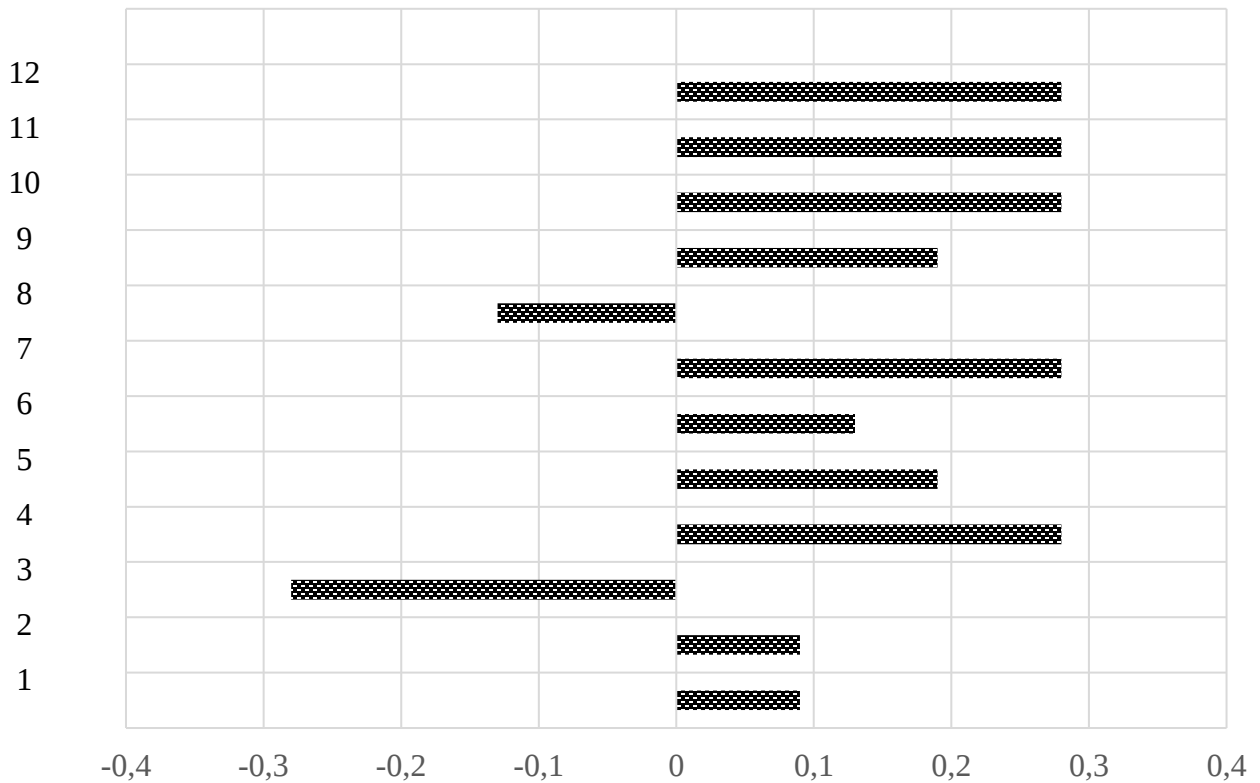
Для кращої наочності отриманих результатів скористаємося графіком векторів впливу факторів на діяльність товариства, наведеним на рис. 2.3.

Аналізуючи рисунок 2.3, робимо висновок, що доволі суттєвим є соціокультурний фактор, а саме демографічні зміни. На сьогоднішній день демографічна ситуація в країні є дуже важкою, дуже велика кількість людей молодого віку виїхала за кордон чи залишаються на тимчасово окупованих територіях, подібне впливає на процент народжуваності, а також збільшує рівень питомої ваги населення літнього віку та збільшує глибину старіння.

Зменшення народжуваності та збільшення людей літнього віку є проблемою, яка утворилася не щойно, а триває вже протягом останніх кількох десятиліть. У країні спостерігається зменшення населення та розвиток явищ, пов'язаних із депопуляцією. Однак, існує ймовірність того, що триваючий збройний конфлікт призведе до подальшого загострення демографічної ситуації через безпрецедентно високий рівень еміграції, зниження народжуваності та тисячі жертв бойових дій, як військових, так і цивільних.

І хоча здається, що дана ситуація є позитивною для розвитку медичного закладу, насправді це не так, і вона становить певну загрозу. В першу чергу, через те, що літні люди користуються послугами певної ланки спеціалістів, що призводить до зменшення популярності багатьох інших напрямів. Також,

загрозою може стати те, що лікарня є приватною, тому майже всі послуги мають певну фіксовану ціну, що для людей певного віку може стати проблемою та спонукати їх звертатися до державних установ.



1 – рівень інновацій та технологічний розвиток галузі; 2 – використання мобільних додатків і чат-ботів для запису пацієнтів; 3 – провадження штучного інтелекту для діагностики та обслуговування клієнтів; 4 – популяризація дистанційної медицини; 5 – демографічні зміни; 6 – зростання попиту на медичні та оздоровчі послуги; 7 – доступ до кредитних ресурсів і грантових програм для розвитку бізнесу; 8 – зміни в доходах споживачів; 9 – інфляційні процеси та коливання курсу валюти; 10 – державні програми підтримки медичних інновацій; 11 – податкова політика та зміни у законодавстві щодо медичних послуг; 12 – регулювання медичного ринку державою

Рис. 2.3. Вплив факторів на діяльність ТОВ “ВІТАЦЕНТР”

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. Б.1

Така ситуація виникає через те, що люди похилого віку продовжують залишатися однією з найбільш вразливих верств населення, оскільки для більшості з них відбувається суттєве зниження доходів після виходу на пенсію. На даному етапі розвитку країни та найближчим часом заходів, що вживає уряд, недостатньо для того, щоб зберегти гарне життя літніх людей. Саме тому лікарня повинна розробити певні дії для зацікавлення подібного роду клієнтів, привернути їх увагу до високої якості наданих послуг, чим не завжди можуть похизуватися державні установи, більш нові інноваційні технології, які забезпечують більшу точність діагностування та точність постановки діагнозу, зменшення часу, який потрібно витратити на всі процедури, лояльний та ввічливий персонал, а також на зручні зони очікування. Впровадження певної системи знижок та кешбекування теж стане в нагоді.

Позитивним, хоч і не сильно впливовим, можна вважати зростання попиту на медичні та оздоровчі послуги, хоча певний зріст цього фактору можна теж пояснити ситуацією у країні. Зараз багато людей, які героїчно боронять країну, мають потребу у належному отриманні певних медичних послуг, багато хто потребує відновлення чи психологічної допомоги, тому результат цього фактору не можна вважати сталими через їх можливу змінюваність, яка залежить від подальших обставин.

Певну увагу слід звернути також на технологічний сектор, фактори з якого хоча і не мають високого рівня впливовості, все ж є суттєвими для функціонування підприємства. Впровадження штучного інтелекту для діагностики та обслуговування клієнтів, а також підвищення рівня інновацій та технологій, може привернути увагу майбутніх нових клієнтів та забезпечити збереження старих. Вплив цього фактору обумовлений тим, що в медичній галузі використання штучного інтелекту в автоматизації всіх процесів пов'язаних, як з адміністративною, так і медичною роботою, є не дуже розвинутим, тому

лідерство в цьому напрямі збільшить конкурентоспроможність та знизить витрати часу та робочої сили.

Використання мобільних додатків і чат-ботів для запису пацієнтів також зараз є популярним напрямом, та принесе певну користь. Подібні помічники здатні розгрузити лікарів та реєстратури, а також за допомогою даних технологій з'явиться можливість залучити більшу кількість людей з кожного куточку країни, через можливість спілкування та консультацій зі своїм сімейним лікарем в онлайн форматі, після чого лікар надасть консультації та поштовх до наступних дій. Також, вони можуть відслідковувати наявний стан показників здоров'я по типу тиску, пульсу, сну, і у разі тривоги та загрози життю, надати цю інформацію у лікарню, для подальшого надання швидкої та якісної медичної допомоги.

Детально розглядати інші фактори ми не будемо через їх мінімальний вплив чи можливість ненастання.

Попри свою корисність, PEST-аналіз має певні обмеження. Він не враховує внутрішні фактори підприємства, тому його слід застосовувати разом з іншими методами аналізу. Також його результати можуть бути суб'єктивними, оскільки оцінка факторів залежить від аналітиків і доступної інформації.

Окрім аналізу поточної ситуації, PEST-аналіз може бути використаний для прогнозування майбутніх змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, аналіз технологічних тенденцій може допомогти передбачити появу нових інновацій, що можуть вплинути на бізнес, а економічні прогнози – підготувати підприємство до можливих криз.

PEST-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє підприємствам оцінити вплив зовнішнього середовища на їхню діяльність. Його застосування допомагає вчасно адаптуватися до змін, уникнути ризиків та використати можливості для розвитку. Хоча він має певні обмеження,

у поєднанні з іншими методами аналізу він дозволяє компаніям ефективніше будувати свої стратегії та підвищувати конкурентоспроможність.

Проводячи PEST аналіз, рекомендовано описувати не лише поточний стан кожного фактору, а прогнозувати його зміни на найближчі 3-5 років. Саме оцінка впливу фактору в довгостроковій перспективі на прибуток компанії, дозволяє застосовувати отримані дані для формування стратегії.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства широко використовують думку експертів, які можуть бути як зовнішніми, так й внутрішніми.

Для аналізу експертної думки щодо стану конкурентоспроможності підприємства нами використано прийом побудови матриці конкурентоспроможності.

Перший етап такого аналізу передбачає проведення параметричної оцінки основних підприємств-конкурентів, що функціонують на ринку медичних послуг м. Запоріжжя на підставі експертного опитування. У якості експертів нами було обрано 15 представників керівних служб ТОВ «ВІТАЦЕНТР» та його провідних фахівців, яким було запропоновано оцінити своє підприємство та його найближчих конкурентів шляхом виставлення балів від 1 (найнижча оцінка) до 5 (найвища оцінка) за такими факторами: положення на ринку, ціна та якість послуг, що надаються клієнтам, стан та потужність ресурсного потенціалу, комунікативні зв'язки, ділова репутація та рівень обслуговування споживачів. Макет анкети наведено у табл. Б.2 додатку Б.

Призначимо ТОВ та його основним конкурентам порядковий номер, за яким вони будуть розглядатись в аналізі: 1 – ТОВ «ВІТАЦЕНТР», 2 – ТОВ «КЛІНІКА СВЯТОГО МИКОЛАЯ»; 3 – ТОВ «Оксфорд Медікал»; 4 – ТОВ «FreshMed»; 5 – Медичний центр ЕнаМед; 6 – Медичний центр Sensus, 7 – ТОВ «НОВАлікарня»

Результати анкетування представлені у табл. Б.3 додатку Б.

За результатами анкетування здійснено розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності для кожного з досліджуваних підприємств, що відбувався у наступній логічній послідовності:

- 1) Проведено ранжування аналізованих факторів конкурентоспроможності.
- 2) Розраховано інтегральний (груповий) факторний показник кожного підприємства за формулою:

$$I_i = q_i \times R_i , \quad (2.3)$$

де q_i – параметрична одинична оцінка i -го підприємства;

R_i – ранг фактору, визначений експертним шляхом [35].

Наприклад, для підприємства № 1:

- Положення на ринку: $4,5 \times 0,1 = 0,450$
- Послуги: $3,8 \times 0,18 = 0,684$
- Ресурсний потенціал: $3,9 \times 0,18 = 0,720$
- Система комунікацій: $3,8 \times 0,16 = 0,608$
- Ділова репутація: $4,4 \times 0,18 = 0,792$
- Рівень обслуговування споживачів: $4,2 \times 0,20 = 0,840$

- 3) Визначено сумарну оцінку за кожним інтегральним факторним показником.

Наприклад, для підприємства № 1:

- сумарна оцінка : $0,450 + 0,684 + 0,702 + 0,608 + 0,792 + 0,840 = 4,076$

- 4) Розраховано коефіцієнт конкурентоспроможності для кожного з досліджуваних підприємств.

З цією метою коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства, яке отримало найбільшу сумарну оцінку за інтегральним факторним показником, прийнято за одиницю – це підприємство за номером 2 – ТОВ «КЛІНІКА СВЯТОГО МИКОЛАЯ».

Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності для кожного з досліджуваних підприємств здійснено за формулою:

$$KC_i = \frac{S_i}{S_k}, \quad (2.4)$$

S_i – інтегральний факторний показник i -го підприємства;

S_k – найкращий інтегральний факторний показник i -го підприємства [35].

Наприклад, для підприємства № 1:

$$KC_i = \frac{4,076}{4,176} = 0,976$$

Усі розраховані показники зведено у таблицю Б.4 додатку Б.

По табл. Б.4 робимо висновок, що усі підприємства є високо конкурентоспроможними оскільки середній коефіцієнт конкурентоспроможності дорівнює 0,927. Лідером на ринку є підприємство № 2 – ТОВ «КЛІНІКА СВЯТОГО МИКОЛАЯ» оскільки сумарна оцінка факторів є найвищою – 4,176. ТОВ «ВІТАЦЕНТР» займає другу позицію. Третя сходинка належить ТОВ «НОВА лікарня».

При цьому ТОВ «КЛІНІКА СВЯТОГО МИКОЛАЯ» має найбільшу бальну оцінку за всіма показниками конкурентоспроможності. ТОВ «ВІТАЦЕНТР» слід особливу увагу звернути на підвищенні якості послуг, встановлення цін на них та здійснення ефективної політики комунікацій. ТОВ «НОВА лікарня» має доволі міцні позиції по показниках положення на ринку та рівня обслуговування споживачів. Однак, по інших позиціях підприємство лідерам поступається.

Стратегічний тип ТОВ «Оксфорд Медікал» та Медичного центру ЕнаМед можна охарактеризувати як «послідовник», а ТОВ «FreshMed» та Медичного центру Sensus – як «претендент».

Використовуючи показники табл. Б.4, побудуємо багатокутники конкурентоспроможності для першої трійки лідерів на рис. 2.4 та розрахуємо їх площі.

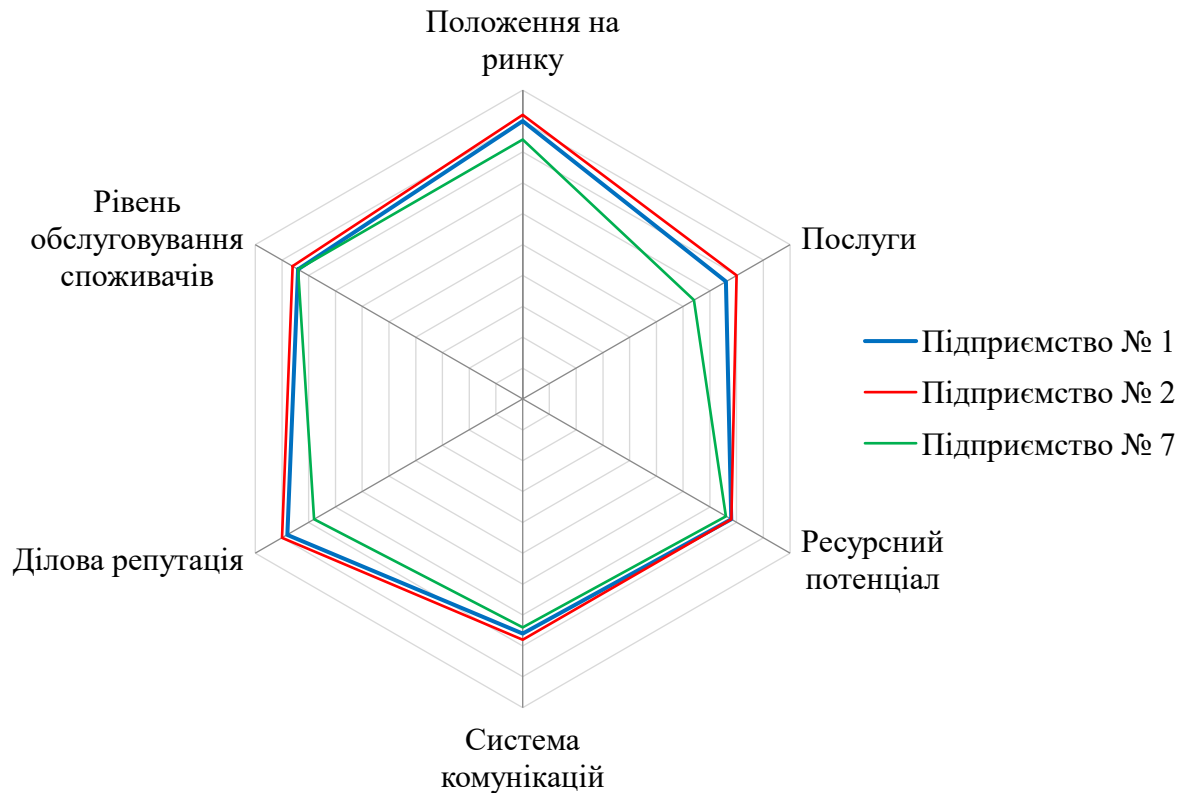


Рис. 2.4. Багатокутники конкурентоспроможності фірм

Джерело: побудовано автором на основі табл. Б.4

Трійка лідерів включає: ТОВ «ВІТАЦЕНТР» (підприємство № 1), ТОВ «КЛІНІКА СВЯТОГО МИКОЛАЯ» (підприємство № 2); ТОВ «НОВАлікарня» (підприємство № 7).

Радіус оцінювального кола прирівнюємо до 5 балів. При розрахунку площ прирівнюємо 1 бал до 1 см.

Розрахунок площі багатокутника проводиться за сумою площ трикутників. При цьому площа трикутника, у якого дві сторони a , b , та кут між ними α , обчислюється за формулою:

$$S = \frac{1}{2} \times a \times b \times \sin \alpha \quad [35] \quad (2.5)$$

Розрахуємо площу кожного багатокутника за формулою (2.5). При цьому врахуємо, що кут між сторонами кожного трикутника дорівнює 60° : $\sin 60^\circ = 0,866$.

Для підприємства № 1:

$$\begin{aligned} S &= \frac{1}{2} \times 4,5 \times 3,8 \times 0,866 + \frac{1}{2} \times 3,8 \times 3,9 \times 0,866 + \frac{1}{2} \times 3,9 \times 3,8 \times 0,866 \\ &\quad + \frac{1}{2} \times 3,8 \times 4,4 \times 0,866 + \frac{1}{2} \times 4,4 \times 4,2 \times 0,866 \\ &\quad + \frac{1}{2} \times 4,2 \times 4,5 \times 0,866 \\ &= 0,433 \times (17,1 + 14,82 + 14,82 + 16,72 + 18,48 + 18,9) \\ &= 43,66 \text{ (см}^2\text{)} \end{aligned}$$

Для підприємства № 2:

$$\begin{aligned} S &= \frac{1}{2} \times 4,6 \times 4,0 \times 0,866 + \frac{1}{2} \times 4,0 \times 3,9 \times 0,866 + \frac{1}{2} \times 3,9 \times 3,9 \times 0,866 \\ &\quad + \frac{1}{2} \times 3,9 \times 4,5 \times 0,866 + \frac{1}{2} \times 4,5 \times 4,3 \times 0,866 \\ &\quad + \frac{1}{2} \times 4,3 \times 4,6 \times 0,866 \\ &= 0,433 \times (23 + 15,6 + 15,21 + 17,55 + 19,35 + 19,78) \\ &= 47,84 \text{ (см}^2\text{)} \end{aligned}$$

Для підприємства № 7:

$$\begin{aligned}
S &= \frac{1}{2} \times 4,2 \times 3,2 \times 0,866 + \frac{1}{2} \times 3,2 \times 3,8 \times 0,866 + \frac{1}{2} \times 3,8 \times 3,7 \times 0,866 \\
&\quad + \frac{1}{2} \times 3,7 \times 3,9 \times 0,866 + \frac{1}{2} \times 3,9 \times 4,2 \times 0,866 \\
&\quad + \frac{1}{2} \times 4,2 \times 4,2 \times 0,866 \\
&= 0,433 \times (13,44 + 12,16 + 14,06 + 14,43 + 16,38 + 17,64) \\
&= 38,15 \text{ (см}^2\text{)}
\end{aligned}$$

Отже, побудова багатокутників конкурентоспроможності та визначення їх площ дають можливість стверджувати, що найбільш конкурентоспроможним є підприємство №2 – ТОВ «КЛІНІКА СВЯТОГО МИКОЛАЯ». Площа його багатокутника становить 47,84 см².

Оцінку факторів внутрішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства здійснено на підставі основних показників, що характеризують його діяльність (таблиця Б.5 додатку Б), а також, взявши до уваги думку експертів щодо коефіцієнтів вагомості факторних показників.

На першому етапі аналізу, за формулами, наведеними у таблиці 2.4, слід розрахувати абсолютні значення внутрішньо факторних показників конкурентоспроможності підприємства.

Наприклад, для 2021 року:

- витрати на 1 грн. чистого доходу:

$$B_{1 \text{ грн.}} = \frac{138662}{169655} = 0,817(\text{грн.})$$

- фондвіддача:

$$\Phi_{\text{в}} = \frac{138662}{38774} = 3,576$$

- рентабельність виробництва:

$$R_{\text{в}} = \frac{7260}{138662} \times 100 = 5,236\%$$

- продуктивність праці:

$$W_{\text{пр}} = \frac{148450}{524} = 323,769 \text{ (тис. грн./ос.)}$$

- коефіцієнт автономії:

$$K_{\text{авт}} = \frac{25701}{28478} = 0,902$$

- коефіцієнт загальної ліквідності:

$$K_{\text{зл}} = \frac{15405}{15405} = 1$$

- коефіцієнт оборотності:

$$K_{\text{об}} = \frac{169655}{15405} = 11$$

- рентабельність продукції:

$$R_{\text{пр}} = \frac{7260}{169655} \times 100 = 4,279\%$$

- рентабельність маркетингу:

$$R_{\text{марк}} = \frac{7260}{5045} \times 100 = 143,905\%$$

- коефіцієнт порівняння цін:

$$K_{\text{ц}} = \frac{8,18}{8,38} = 0,976$$

- коефіцієнт порівняння якості продукції:

$$K_{\text{ят}} = \frac{7,54}{6,45} = 1,169$$

Результати розрахунку наведено в табл. 2.4.

Здійснімо далі розрахунок нормованих значень внутрішньо факторних показників з використанням наступної формули:

$$X_{\text{норм}} = \frac{X_i}{X_{\text{max}}}, \quad (2.6)$$

де X_i – абсолютне значення показника в i -му році;

X_{max} – максимальне значення показника за досліджуваний період [7].

Наприклад, для показника рентабельності продукції:

- 2021 рік: нормоване значення:

$$\frac{4,279}{4,409} = 0,971$$

- 2022 рік: нормоване значення:

$$\frac{3,416}{4,409} = 0,775$$

- 2023 рік: нормоване значення: 1

Результати розрахунку представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники конкурентоспроможності підприємства

Формули для розрахунку	Абсолютне значення			Нормоване значення		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
$B_{1 \text{ грн.}} = \frac{\text{СП}}{\text{ЧД}}$	0,817	0,821	0,792	0,969	0,965	1
$\Phi_{\text{в}} = \frac{\text{СП}}{B_{\text{ср.0Ф}}}$	3,576	2,842	5,745	0,622	0,495	1
$R_{\text{в}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СП}} \times 100$	5,236	4,160	5,567	0,941	0,747	1
$W_{\text{пр}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{Ч}_{\text{пвп}}}$	323,769	291,650	333,783	0,970	0,874	1
$K_{\text{авт}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ПК}}$	0,902	0,890	0,883	1	0,987	0,979
$K_{\text{зл}} = \frac{B_{\text{ср.0З}}}{\text{ККЗ}}$	1,000	0,893	1,902	0,526	0,470	1
$K_{\text{об}} = \frac{\text{ЧД}}{B_{\text{ср.0З}}}$	11,013	5,329	3,687	1	0,484	0,335
$R_{\text{пр}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times 100$	4,279	3,416	4,409	0,971	0,775	1

Коефіцієнт оборотності обігових коштів	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	0,38
Σ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	133	1,00
<i>Ефективність збутової діяльності підприємства</i>												
Рентабельність продажу	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	43	0,54
Рентабельність витрат на маркетинг	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	36	0,46
Σ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	79	1,00
<i>Конкурентоспроможність товару</i>												
Коефіцієнт ціни товару	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	0,44
Коефіцієнт якості товару	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	0,56
Σ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	90	1,00
Разом	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	471	x

Джерело: побудовано автором

Спираючись на дані табл. 2.4 та 2.5, розрахуємо факторні показники конкурентоспроможності:

- факторний показник ефективності виробничої діяльності підприємства за формулою:

$$ЕВД = a_1 \times B_{1 \text{ грн.}} + a_2 \times \Phi_v + a_3 \times R_v + a_4 \times W_{\text{пр}}, \quad (2.7)$$

де a_1, a_2, a_3, a_4 – коефіцієнти вагомості внутрішніх факторних нормованих показників (установлюються з використанням експертного методу);

$B_{1 \text{ грн.}}$ – нормований показник витрат виробництва на 1 грн. чистого доходу підприємства;

Φ_v – нормований показник фондівдачі;

R_v – нормований показник рентабельності виробництва товару;

$W_{\text{пр}}$ – нормований показник продуктивності праці персоналу [13].

- факторний показник фінансового стану підприємства визначається наступним чином:

$$\Phi C = a_1 \times K_{\text{авт}} + a_2 \times K_{\text{зл}} + a_3 \times K_{\text{об}} \quad (2.8)$$

де a_1, a_2, a_3 – коефіцієнти вагомості внутрішніх факторних нормованих показників (установлюються з використанням експертного методу);

$K_{авт}$ – нормований показник коефіцієнту автономії;

$K_{зл}$ – нормований показник коефіцієнту загальної ліквідності;

$K_{об}$ – нормований показник коефіцієнту оборотності обігових коштів [13].

- факторний показник ефективності збутової діяльності підприємства обчислюється за формулою:

$$ЕЗД = a_1 \times R_{пр} + a_2 \times R_{марк} \quad (2.9)$$

де a_1, a_2 – коефіцієнти вагомості внутрішніх факторних нормованих показників (установлюються з використанням експертного методу);

$R_{пр}$ – нормований показник рентабельності продажу товару;

$R_{марк}$ – нормований показник рентабельності витрат на маркетинг [13].

- факторний показник конкурентоспроможності товару (послуги) розраховується так:

$$КТ = a_1 \times K_{ц} + a_2 \times K_{ят} \quad (2.10)$$

де a_1, a_2 – коефіцієнти вагомості внутрішніх факторних нормованих показників (установлюються з використанням експертного методу);

$K_{ц}$ – нормований показник коефіцієнта ціни товару;

$K_{ят}$ – нормований показник коефіцієнта якості товару [13].

Наведемо приклад розрахунку показників для 2021 року:

- факторний показник ефективності виробничої діяльності підприємства:

$$ЕВД = 0,25 \times 0,969 + 0,24 \times 0,622 + 0,21 \times 0,941 + 0,3 \times 0,970 = 0,88014$$

- факторний показник фінансового стану підприємства:

$$\Phi C = 0,32 \times 1 + 0,30 \times 1 + 0,38 \times 1 = 1,00000$$

- факторний показник ефективності збутової діяльності підприємства:

$$ЕЗД = 0,54 \times 0,971 + 0,46 \times 1 = 0,98434$$

5. Факторний показник конкурентоспроможності послуг розраховується так:

$$КП = 0,44 \times 0,945 + 0,56 \times 0,855 = 0,8946$$

Розраховані показники зведено у табл. 2.6.

Результати експертної оцінки вагомості факторних показників конкурентоспроможності підприємства наведено у таблиці 2.7.

Оцінка здійснюється за аналогією з експертною оцінкою вагомості внутрішньо факторних показників конкурентоспроможності підприємства (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.6

Розрахунок факторних показників конкурентоспроможності підприємства

Показник	Коефіцієнт вагомості k_{a_i}	Нормоване значення			Зважене нормоване значення; факторний показник		
		2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Ефективність виробничої діяльності підприємства							
$B_{1 \text{ грн.}}$	0,25	0,969	0,965	1	0,24225	0,24125	0,25
Φ_v	0,24	0,622	0,495	1	0,14928	0,11880	0,24
R_v	0,21	0,941	0,747	1	0,19761	0,15687	0,21
$W_{\text{пр}}$	0,30	0,970	0,874	1	0,29100	0,26220	0,30
ЕВД	1,00	x	x	x	0,88014	0,77912	1,00
Фінансовий стан підприємства							
$K_{\text{авт}}$	0,32	1	0,987	0,979	0,32	0,31584	0,31328
$K_{\text{зл}}$	0,30	0,526	0,470	1	0,30	0,1638	0,1152
$K_{\text{об}}$	0,38	1	0,484	0,335	0,38	0,18392	0,1273
ΦC	1,00	x	x	x	0,86	0,64076	0,74058
Ефективність збутової діяльності підприємства							
$R_{\text{пр}}$	0,54	0,971	0,775	1	0,52434	0,41850	0,54000
$R_{\text{марк}}$	0,46	1	0,431	0,511	0,46000	0,19826	0,23506
ЕЗД	1,00	x	x	x	0,98434	0,61676	0,77506

Конкурентоспроможність товару							
$K_{\text{ц}}$	0,44	0,945	0,943	1	0,4158	0,41492	0,44000
$K_{\text{ят}}$	0,56	0,855	0,852	1	0,4788	0,47712	0,56000
КТ	1,00	x	x	x	0,8946	0,8920	1,0000

На завершальному етапі слід розрахувати інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства за формулою:

$$K_{\text{кп}} = a_1 \times \text{ЕВД} + a_2 \times \text{ФС} + a_3 \times \text{ЕЗД} + a_4 \times \text{КТ}, \quad (2.11)$$

де a_1, a_2, a_3, a_4 – коефіцієнти вагомості факторних показників (установлюються з використанням експертного методу);

ЕВД – факторний показник ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФС – факторний показник фінансового стану підприємства;

ЕЗД – факторний показник ефективності збутової діяльності підприємства;

КТ – факторний показник конкурентоспроможності послуги [15].

Таблиця 2.7

**Результати експертної оцінки вагомості факторних показників
конкурентоспроможності підприємства**

Показник	Номер експерта										$\sum_{i=1}^n a_{ij}$	Коефіцієнт вагомості k_{a_i}
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
ЕВД	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	43	0,25
ФС	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	0,24
ЕЗД	4	4	3	3	3	3	4	5	3	4	36	0,21
КТ	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	0,30
Σ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	169	1,00

Так, відповідно до формули (2.10) маємо:

- 2021 рік:

$$K_{\text{кп}} = 0,25 \times 0,88014 + 0,24 \times 0,86 + 0,21 \times 0,98434 + 0,3 \times 0,8946 \\ = 0,9015 \text{ або } 90,15\%$$

- 2022 рік:

$$K_{\text{кп}} = 0,25 \times 0,77912 + 0,24 \times 0,64076 + 0,21 \times 0,61676 + 0,3 \times 0,8920 \\ = 0,7457 \text{ або } 74,57\%$$

- 2023 рік:

$$K_{\text{кп}} = 0,25 \times 1 + 0,24 \times 0,74058 + 0,21 \times 0,77506 + 0,3 \times 1 \\ = 0,8905 \text{ або } 89,05 \%$$

Отже, розраховані коефіцієнти свідчать про доволі високий рівень конкурентоспроможності підприємства. Проте, відмічаємо суттєве падіння рівня конкурентоспроможності підприємства у 2022 році порівняно із 2021 на 15,58%. Але, у 2023 році позиції підприємства значно зміцнились. Рівень його конкурентоспроможності зріс порівняно з 2022 роком на 14,48% й не досяг рівня 2021 року лише на 1,1%.

Таким чином, по розділу 2 в цілому можна зробити наступні висновки:

- в ході проведення аналізу підприємства з'ясовано, що динаміка показників підприємства в більшості має позитивний характер: якщо порівнювати 2020 рік з 2023 роком, бачимо, що показники чистого доходу, прибутку, ліквідності, платоспроможності та автономії мають певне зростання, що вказує на ефективність роботи підприємства, правильну організацію праці та постійний розвиток;
- дослідивши вплив факторів макросередовища на діяльність підприємства за допомогою PEST-аналізу стало зрозумілим, що вони в цілому мають непоганий вплив на діяльність підприємства, але є і певна загроза, яка пов'язана з соціокультурним фактором, а саме демографічними змінами;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства за допомогою думки експертів, допомогла зрозуміти конкурентне положення ТОВ «ВІТАЦЕНТР»,

який займає друге місце, зовсім трохи поступаючись ТОВ «КЛІНІКА СВЯТОГО МИКОЛАЯ». Всі проаналізовані конкуренти є сильними та конкурентоспроможними опонентами, при цьому більшість з них значно поступаються досліджуваному нами підприємству;

- оцінка вагомості внутрішньо факторних показників, підтвердила, що підприємство має високу конкурентоспроможну позицію, особливо, якщо порівнювати нинішню ситуацію з 2021 роком.

Отже, бачимо, ТОВ «ВІТАЦЕНТР» є одним із провідних медичних закладів у Запоріжжі, який демонструє високий рівень конкурентоспроможності завдяки наявним ресурсам і стратегічному підходу до ведення бізнесу. Аналіз ринкового позиціонування клініки свідчить, що вона має всі можливості для подальшого розвитку та утримання лідерства на ринку медичних послуг.

РОЗДІЛ 3

ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТОВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВІТАЦЕНТР»

3.1. Визначення конкурентної позиції підприємства на ринку медичних послуг м. Запоріжжя

Аналіз конкурентних переваг та ринкового позиціонування ТОВ «ВІТАЦЕНТР» дозволяє оцінити його роль на ринку медичних послуг м. Запоріжжя та визначити основні фактори, які забезпечують його успіх. Клініка працює у висококонкурентному середовищі, де основними гравцями виступають інші приватні медичні центри, що надають послуги у суміжних сегментах. Розуміння конкурентних переваг та порівняння з іншими клініками є ключем до визначення стратегічних напрямків розвитку.

Ринок медичних послуг у Запоріжжі характеризується високою конкуренцією між приватними клініками, які працюють у різних сегментах. Основними конкурентами «ВІТАЦЕНТР» є заклади, які пропонують аналогічний спектр послуг, включаючи діагностику, терапевтичні та хірургічні послуги, реабілітацію та превентивну медицину.

Конкуренція стимулює клініки до підвищення якості послуг, вдосконалення технічного оснащення та покращення сервісу для пацієнтів.

Порівняно з конкурентами, «ВІТАЦЕНТР» має низку конкурентних переваг, які забезпечують йому стійку позицію на ринку.

ТОВ «ВІТАЦЕНТР» володіє новітнім медичним обладнанням, яке дозволяє проводити точну діагностику та виконувати складні медичні процедури. Наприклад, сучасні УЗД-апарати, ендоскопічне обладнання та високоточні

аналізатори лабораторії дають можливість забезпечити швидке і якісне обслуговування пацієнтів. У порівнянні з конкурентами, наявність такого обладнання є суттєвою перевагою, оскільки дозволяє клініці пропонувати більш широкий спектр послуг.

Клієнтоорієнтованість є одним із ключових аспектів успіху «ВІТАЦЕНТР». Відгуки пацієнтів часто підкреслюють високий рівень сервісу, включаючи зручність запису на прийом, швидкість обслуговування та індивідуальний підхід до кожного пацієнта. У порівнянні з іншими клініками, які можуть мати більш формалізований підхід, «ВІТАЦЕНТР» створює атмосферу турботи та уваги до потреб клієнтів.

Ще однією значною перевагою виступає грамотна цінова політика, яка дозволяє клініці залишатися доступною для широкого кола пацієнтів, зберігаючи водночас високу якість обслуговування. «ВІТАЦЕНТР» пропонує різні пакети послуг, що відповідають потребам різних сегментів ринку, від базових консультацій до комплексного лікування. Також, клініка пропонує пацієнтам гнучку систему знижок, що робить послуги доступнішими для широкого кола клієнтів. Це особливо важливо у контексті економічної ситуації, що впливає на купівельну спроможність населення. Гнучкість у формуванні цін є важливим інструментом залучення нових пацієнтів та утримання існуючих.

Ринкове позиціонування «ВІТАЦЕНТР» також базується на зручному розташуванні в центрі міста. Це полегшує доступ пацієнтів до послуг клініки, що є значним фактором для вибору медичного закладу. Крім того, клініка активно використовує сучасні технології для взаємодії з клієнтами, включаючи консультації через електронну пошту та телефонну підтримку. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів і створює лояльність до бренду.

Для визначення стратегічної позиції підприємства особливе значення має здійснення діагностики конкурентного середовища підприємства за допомогою

побудови карти стратегічних груп підприємств-суперників.

Стратегічна кластерна карта являє собою схематичне зображення структури галузі на двовимірній площині, розділеної на групи компаній, які дотримуються однакових або подібних стратегій, відповідно до стратегічних показників [9].

Побудова карти передбачає наступні основні етапи:

- 1) Визначається перелік характеристик, які відрізняють одну компанію від іншої за параметрами «якість-ціна» та «орієнтація на конкретного клієнта»;
- 2) Попарно вибираються ознаки, які не співвідносяться між собою;
- 3) За встановленими ознаками формується система координат;
- 4) На полі графіку позначаються координати кожної компанії;
- 5) Точки, розташовані близько одна до одної, об'єднуються: це стратегічні групи;
- 6) Кожна група представляється у вигляді кола, що визначає її частку в загальному обсязі виробництва (реалізації) галузі [9].

Зазначимо, що важливість результатів структурного аналізу може вимагати побудови кількох версій карти та порівняння результатів.

При діагностиці конкурентних позицій підприємств-конкурентів аналітик самостійно приймає рішення щодо кількості ознак, за якими слід порівнювати окремі підприємства. Отже, кількість карт стратегічної групи залежить від обраних пар ознак. Наявність карт з різними парними оцінками може допомогти визначити рівень і тип конкуренції, як в цілому (кількість стратегічних груп, склад і їх положення), так і всередині окремої стратегічної групи.

Основними конкурентами є підприємства, що входять до однієї стратегічного кластеру, але якщо стратегічні групи займають близькі позиції на карті, спостерігається конкуренція між підприємствами різних кластерів. Зміна позицій окремих груп і підприємств у групі пов'язана зі зміною індивідуальних

конкурентних переваг. Зміна ознак, за якими характеризуються підприємства, може створити умови для їх переходу з одного стратегічного кластеру до іншого. Цей перехід вимагає перегляду цілей і стратегії підприємства. Особливе значення для нього має оцінка місця і ролі підприємства в новій стратегічній групі, а також аналіз позицій нових підприємств-суперників [19].

Побудуємо карту стратегічних груп для підприємств-конкурентів ТОВ «Вітацентр» на ринку надання медичних послуг за двома ознаками: «ціна-якість» та «потужність» (таблиця 3.1).

Аналіз будемо здійснювати по підприємствах галузі медичних послуг м. Запоріжжя, переважна частина яких була об'єктом діагностики у розділі 2 роботи:

1 – ТОВ «ВІТАЦЕНТР», 2 – ТОВ «КЛІНІКА СВЯТОГО МИКОЛАЯ»; 3 – ТОВ «Оксфорд Медікал»; 4 – ТОВ «FreshMed»; 5 – Медичний центр ЕнаМед; 6 – Медичний центр Sensus, 7 – ТОВ «НОВАлікарня», 8 – Медичний центр «Олівія», 9 – Медичний центр «ЮЛІС», 10 – Медичний центр «Варікс», 11 – ТОВ «Д-МЕДИКАЛ».

За оцінками експертів потужність підприємств, представлених в таблиці 3.1 вважається:

- низькою – при обсязі продажу послуг на суму меншу за 10 тис. грн.;
- середньою – при обсязі продажу послуг на суму більшу за 50 тис. грн., але меншу за 100 тис. грн.;
- високою – при обсязі продажу послуг на суму більшу за 100 тис. грн.;

За даними табл. 3.1 розрахуємо частку ринку в загальному обсязі продажу послуг підприємствами, що аналізуються.

Для побудови Карту ринку необхідно визначити діаметр кіл пропорційно до величин часток ринку. Для цього приймемо 1 % ринку за 0,5 см.

Розраховані величини представимо у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп

Підприємство	Потужність (обсяг продажу), тис. грн.	Співвідношення «ціна – якість»	Частка ринку, %	Діаметр кола
1	150870	Високе	12,06	2,41
2	210446	Високе	16,82	3,36
3	122434	Середнє	9,79	1,96
4	95834	Середнє	7,66	1,53
5	117469	Середнє	9,39	1,88
6	98697	Середнє	7,89	1,58
7	142434	Високе	11,39	2,28
8	75436	Низьке	6,03	1,21
9	62112	Низьке	4,96	0,99
10	109854	Середнє	8,78	1,76
11	65448	Низьке	5,23	1,05
Разом	1255323	х	100,00	х

Джерело: побудовано автором

На підставі даних табл. 3.1 побудуємо карту стратегічних груп на рис. 3.1.

Отже, по рис. 3.1 робимо наступні висновки:

1. Підприємства 1 і 2 утворюють найбільш сильну конкуренту групу конкуренти. Це найбільш потужні підприємства на даному ринку з високим співвідношенням «ціна-якість» стосовно медичних послуг, що надаються. Це ТОВ «ВІТАЦЕНТР» та ТОВ «КЛІНІКА СВЯТОГО МИКОЛАЯ». Тому даним підприємствам доцільно обирати стратегію утримання позиції в ніші шляхом здійснення заходів щодо підтримання своєї ділової репутації, довіри існуючих та залучення нових клієнтів
2. Наближається до групи лідерів ТОВ «НОВАлікарня» (підприємство № 7), яке також має високий рівень співвідношення «ціна-якість» та середню потужність. Щоб потрапити до групи лідерів підприємству слід жити відповідних заходів щодо підвищення останньої. Або ТОВ «НОВАлікарня» може залишатись на своїй позиції та підтримувати її за рахунок високої якості надання послуг, так як конкурентів у своєму ринковому сегменті воно не має.

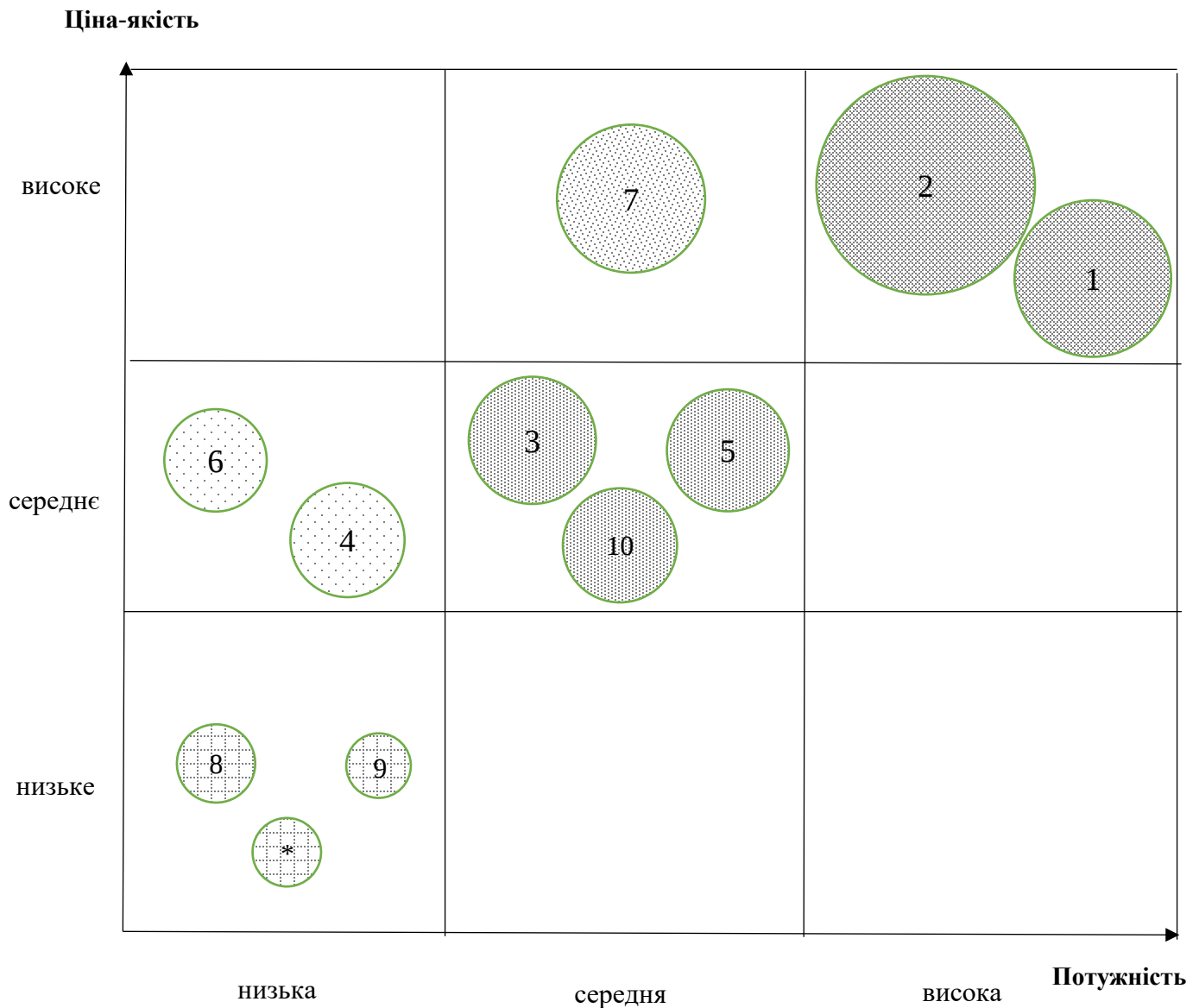


Рис. 3.1 Карта стратегічних груп для підприємств-конкурентів ТОВ «ВІТАЦЕНТР» на ринку надання медичних послуг м. Запоріжжя

Джерело: побудовано автором на основі табл. 3.1

3. Підприємства 8, 9, та 11 є утворюють групу, що має низьку потужність та низьке співвідношення ціна-якість. Якщо потенціал даних підприємств не дозволяє їм збільшувати свою потужність, то вони повинні зосередити свої зусилля за рахунок підвищення співвідношення ціна-якість.
4. Підприємства 4 та 6 знаходиться в зоні «низька потужність» та середнє

співвідношення «ціна-якість». Основною метою керівництва даних підприємств повинна стати робота по розширенню спектра послуг та підвищення ділової репутації.

5. Групу зі середніми характеристиками утворюють підприємства 3, 5 та 10. Позиція цієї групи є доволі міцною. На нашу думку, групі слід спробувати підвищити співвідношення ціна-якість за рахунок зниження собівартості надання послуг.

В умовах мінливих ринкових відносин воєнного стану в країні і активної конкуренції важливо тримати руку на пульсі свого бізнесу. У цьому допомагають різноманітні аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз. Він надає можливість дізнатися про сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості й загрози.

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дозволяє вивчати як зовнішнє, так і внутрішнє середовища підприємства разом. Спочатку необхідно виявити сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановимо взаємозв'язки між ними, і саме цей результат може бути використаний для розроблення стратегії підприємства. SWOT-аналіз в загальному вигляді не містить економічних категорій, тому його можна застосовувати до будь-яких організацій, в тому числі і медичної. SWOT-аналіз сприяє вивченню ринкової ситуації, в якій працює установа, оцінці можливостей і загроз, з якими воно може зіткнутися, є однією з найважливіших складових маркетингової політики установи.

Метою SWOT-аналізу для ТОВ «ВІТАЦЕНТР» є визначити фактори, які визначають позицію ТОВ «ВІТАЦЕНТР» на ринку медичних послуг м. Запоріжжя. На першому етапі виділяються основні складові аналізу. Для їх визначення нами було проведено опитування керівників підрозділів

підприємства у кількості 10 осіб за допомогою анкетування. Макет анкети наведено у табл. В.1 додатку В.

В анкеті було звернено увагу респондентів на наступні показники діяльності ТОВ «ВІТАЦЕНТР»:

- бренд клініки;
- окремі медичні напрями у структурі клініки: косметологія, пластична хірургія, стоматологія, оскільки вони можуть працювати з різною ефективністю;
- особистий бренд фахівця (пластичного хірурга, косметолога та ін.), оскільки це один із головних критеріїв при прийнятті рішення пацієнтом;
- персональний бренд керівника чи головного лікаря, оскільки медицина дуже персоніфікована сфера;
- конкретну послугу: процедуру, операцію (наприклад, безопераційна підтяжка, нитковий ліфтинг та ін.);
- препарат;
- апарат;
- HR-бренд – репутація клініки як роботодавця;
- окремі підрозділи в організаційній структурі клініки, які можуть впливати на ефективність залучення пацієнтів та отримання виручки (служба маркетингу, служба сервісу, кол-центр, ін.).

Результатам відповідей нами було присвоєно бали у залежності від їх значимості. Кожна відповідь у стовпчику “так” була оцінена у три бали, у стовпчику “можливо” – у два бали, а у стовпчику “ні” – в один бал. Бальна оцінка результатів анкетування наведена табл. В.2 додатку В. Підсумуємо результати табл. В.2. Величина позитивних факторів складає 286 бали, негативних – 257 бали. Різниця між ними – 21 бал. Робимо висновок, що підприємство має міцні позиції для здійснення своєї діяльності у майбутньому. За даними табл. В.2 також визначено основні фактори, що визначають сильні та слабкі сторони

підприємства – це фактори, що набрали найбільшу кількість відповідей “так”. За результатами анкетування визначено основні складові аналізу та розглянемо їх взаємозалежність. Для оцінювання взаємозалежності застосуємо прийом бального оцінювання. Пара чинників з найбільшою значимістю отримує оцінку “5”, з найменшою, відповідно, “1”. Результати діагностики представимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Діагностика факторів SWOT-аналізу за допомогою перехресного оцінювання

		Сильні сторони						Слабкі сторони			
		багато років на ринку	відомий бренд клініки;	досвідчений склад лікарів	сучасне обладнання	напрацьована основа лояльності	Вдале розташування	непрофесійний кол-центр	зниження потоку пацієнтів	не налагоджені внутрішні бізнес-	відсутність паркування
Загрози	конкуренти демпінгують за цінами ряд послуг	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3
	негативні публікації у ЗМІ	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
	зменшення рентабельності послуг	4	4	4	4	3	5	4	5	4	3
	ускладнення ліцензування	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3
Можливості	впровадження цифрових технологій	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4
	розширення спектру послуг	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3
	залучення іноземних інвестицій для модернізації обладнання	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3
	Розширення спектру використовуваних препаратів	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3

Джерело: складено автором

Аналізуючи таблицю 3.2, можна зробити висновок, що значна кількість факторів має доволі сильний вплив на функціонування підприємства. При цьому неможна зі стовідсотковою гарантією стверджувати, що результати даного дослідження є сталими та остаточними, бо кожен спеціаліст чи експертна комісія може по-різному інтерпрувати результати, що вказує на суб'єктивність отриманих нами даних. Через неможливість зібрати експертну групу для більш правильного результату, дослідження було проведено науковим керівником та автором.

Далі, важливо підсумувати результат який ми отримали, проводячи перехресний аналіз. Для правильного складання результатів, слід зазначити, що по горизонталі, слід підбити підсумки загроз та можливостей, а по вертикалі – сильні та слабкі сторони. Результатом цієї дії є побудова розгорнутої матриці SWOT-аналізу, яка більш чітко покаже можливий вплив кожного чинника на діяльність підприємства (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Підсумкова оцінка впливу факторів на діяльність ТОВ “ВІТАЦЕНТР”

Сильні сторони	Оцінка	Слабкі сторони	Оцінка
Багато років на ринку	34	Непрофесійний кол-центр	31
Відомий бренд клініки	34	Зниження потоку пацієнтів	35
Досвідчений склад лікарів	35	Відсутність паркування	25
Сучасне обладнання	31	Не налагоджені внутрішні бізнес-процеси	34
Напрацьована основа лояльності	28		
Вдале розташування	31		
Можливості	Оцінка	Загрози	Оцінка
Впровадження цифрових технологій	45	Конкуренти демпінгують за цінами ряд послуг	40
Розширення спектру послуг	41	Негативні публікації у ЗМІ	37
Залучення іноземних інвестицій для модернізації обладнання	45	Зменшення рентабельності послуг	40
Розширення спектру використовуваних препаратів	33	Ускладнення ліцензування	38

Джерело: складено автором на основі табл. 3.2

Роблячи висновки по таблиці 3.3, бачимо що найбільше на підприємство впливають можливості, хоча слід зазначити, що загрози відстають зовсім трохи, при цьому приблизно на тому ж самому рівні знаходяться сильні та слабкі сторони. Даний факт демонструє, що підприємство знаходиться у збалансованому стані.

Якщо розглядати найвпливовіші показники в кожній категорії, то бачимо, що для сильних сторін – це досвідчений склад лікарів, для слабких сторін – зменшення потоку пацієнтів. Саму високу оцінку серед можливостей здобули два критерії: впровадження нових технологій та залучення інвестицій. На нашу думку, дана ситуація обумовлена тим, що зараз технічний прогрес дуже швидко розвивається. І тому, щоб бути в тренді та займати конкурентоспроможну позицію, потрібно намагатися не відставати від сучасних технологій, а для того, щоб все це швидко реалізувати, потрібні додаткові кошти, якими можуть виступити інвестиції. Вищий бал серед загроз ділять між собою конкурентні ігри з цінами та зниження рентабельності послуг.

Зробивши розрахунок оцінок, переходимо до наступного етапу: формуванню проблем для кожної комбінації з урахуванням усіх сторін, можливостей та загроз. Подібний аналіз називають полем проблем. Матрицю проблемного поля наведено у таблиці В.3 додатку В.

В даній таблиці представленні розроблені нами рекомендовані практичні заходи, які потрібно впровадити для більш ефективного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку даної галузі.

Наступним кроком буде, створення таблиці 3.4, де буде підраховано та проаналізовано всі зазначені вище дії та їх вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 3.4

**Проблемні моменти та способи вирішення, виявлені під час
проведення SWOT-аналізу**

№ з/п	Проблеми	Оцінка (бали)
1	Зміцнення положення бренду за допомогою привернення уваги до якості надаваних послуг	8
2	Потрібно сконцентрувати увагу на якості послуг, а не на кількості клієнтів, а також постійно моніторити ціни конкурентів	11
3	Потрібно привернути увагу, як легко та дешево дістатися до лікарні. Також потрібно розробити спеціальну навігаційну систему, як в лікарні, так і на шляху до неї	21
4	Необхідно створити певну репутацію якості послуг за допомогою висвітлення досвіду лікарів та сучасності використовуваного обладнання	19
5	Покращення обслуговування за допомогою впровадження новітніх технологій	21
6	Потрібно розширити спектр послуг та розповсюдити всю потрібну інформацію в медіа та соціальних мережах	29
7	Створення нового асоціативного стилю	8
8	Привернення уваги до можливості сучасних технологій	13
9	Розширення кількості категорій, за якими працюють лікарі	12
10	Потрібно цифризувати бренд, а також впровадити можливість онлайн-консультацій	24
11	Потрібно звернути увагу на надання більш спеціалізованих медичних послуг, можливість впровадження якихось косметичних процедур	25
12	Повна модернізація фірмового стилю, детальне опрацювання та розробка	10
13	Відновлення обладнання та додаткове навчання лікарів за новими методиками	10
14	Напрацювання можливості створення нових каналів зв'язку, пов'язаних з телемедициною, ботами, ІІІ.	17
15	Розробка стратегії підприємства	9
16	Впровадження нових іноземних препаратів, чи розширення спектру аналогів, які виробляє завод лікарні. Продаж рідкісних та унікальних препаратів у власних аптеках.	31
17	Впровадження нової організованої структури, розподіл обов'язків, що значно підвищить роботу підприємства	17
18	Створення охоронюваної паркової зони, де можна певний час зберігати автомобіль, якщо період довгий, то стягування додаткової плати	22

Джерело: складено автором на основі табл. В.3

Роблячи висновок по таблиці 3.3, роз'яснимо кожен пункт окремо.

1. Зміцнення положення бренду за допомогою привернення уваги до якості надаваних послуг (8) – за допомогою правильного позиціонування себе, своїх

послуг та рівня роботи, кількість клієнтів може зрости, а у разі якщо конкуренти вирішать грати з цінами, постійно роблячи їх нижче, підприємство може не хвилюватися про зменшення клієнтів, бо у їх свідомості бренд підприємства буде асоціюватися з якістю і відповідною до неї ціною.

2. Потрібно сконцентрувати увагу на якості послуг, а не на кількості клієнтів, а також постійно моніторити ціни конкурентів (11) – моніторинг цін допоможе зрозуміти, як правильно представити та скласти власний прайс на послуги. Кількість клієнтів, в першу чергу, залежить від якості послуг, тому, якщо якість буде високою, клієнти самі будуть приходити до клініки.

3. Потрібно привернути увагу, як легко та дешево дістатися до лікарні. Також потрібно розробити спеціальну навігаційну систему, як в лікарні так і на шляху до неї (21) – до більшості клінік важко добиратися, потрібно їхати на декількох транспортах, чи важко зрозуміти як дістатися та можна загубитися. Потрібно привернути увагу клієнтів, що «ВІТАЦЕНТР» розташований в центрі, і, навіть, якщо немає власного транспорту, дістатися до нього легко, при цьому не витрачаючи багато грошей на поїздки. Також, власна навігаційна система, яка буде допомагати дістатися до клініки та орієнтуватися на її території, стане проривом в цій сфері, та приверне клієнтів, які люблять зручність і організовувати свій час.

4. Необхідно створити певну репутацію якості послуг за допомогою висвітлення досвіду лікарів та сучасності використовуваного обладнання (19) – розповівши людям більш детально про лікарів та їх досвід, а також можливості наявного сучасного обладнання, з'явиться можливість побудови більш довірливих відносин.

5. Покращення обслуговування за допомогою впровадження новітніх технологій (21) – впровадження новітніх технологій – це завжди показник високого рівня. До того ж, це допоможе зменшити навантаження на реєстратуру

та лікарів.

6. Потрібно розширити спектр послуг та розповсюдити всю потрібну інформацію в медіа та соціальних мережах – дуже важливим моментом сьогодні є донесення всієї інформації до споживачів. Потрібно створити можливість для клієнтів відслідковувати життя та розвиток клініки.

7. Створення нового асоціативного стилю (8) – можливість створення власного персонажу чи певного стилю, який буде завжди асоціюватися з підприємством у свідомості споживачів.

8. Привернення уваги до можливості сучасних технологій (13) – обізнаність клієнтів у можливостях впровадження та використання нових технологій допоможе їм зрозуміти встановлену цінову політику.

9. Розширення кількості категорій за якими працюють лікарі (12) – розширення спектру послуг та ранжування лікарів, дозволить одразу зрозуміти до якого спеціаліста краще одразу звертатися, не витрачаючи час на пошуки інформації.

10. Потрібно цифривізувати бренд, а також впровадити можливість онлайн-консультацій (24) – на сьогоднішній день дуже важливо мати можливість звернутися до свого лікаря з будь якого куточку країни та отримати консультацію та спонукання для подальших дій.

11. Потрібно звернути увагу на надання більш спеціалізованих медичних послуг, можливість впровадження якихось косметичних процедур (25) – косметична та пластична медицина зараз є дуже популярними, можливість надання консультацій в цьому напрямі приверне додаткових клієнтів, переважно жіночої статі. Також можна розробляти певні рекомендації стосовно харчування та навантажень.

12. Повна модернізація фірмового стилю, детальне опрацювання та розробка (10) – можливість підвести стиль до критеріїв сучасних тенденцій.

13. Відновлення обладнання та додаткове навчання лікарів за новими

методиками (10) – спеціалізовані курси підвищать кваліфікованість робітників, а також допоможуть розшири кругозір. При впровадженні нових технологій та обладнання, дуже важливою є обізнаність лікарів, як саме все це використовувати.

14. Напрацювання можливості створення нових каналів зв'язку, пов'язаних з телемедициною, ботами, ШІ (17) – нові канали зв'язку дадуть можливість записуватися на прийом онлайн, бачити графік лікаря, можливість отримання консультацій чи розшифровку аналізів, навіть не виходячи з дому.

15. Розробка стратегії підприємства (9) – правильна стратегія допоможе оптимізувати роботу підприємства, покращити показники, а також збільшити конкурентоспроможність.

16. Впровадження нових іноземних препаратів, чи розширення спектру аналогів, які виробляє завод лікарні. Продаж рідкісних та унікальних препаратів у власних аптеках (31) – продаж препаратів, які важко купити у місті та потрібно довго очікувати доставку, збільшить кількість клієнтів, навіть якщо ціна буде вищою. Також, у клініки є власна фармацевтична фабрика, що надає їй певні переваги серед конкурентів.

17. Впровадження нової організованої структури, розподіл обов'язків, що значно підвищить роботу підприємства – правильний та організований розподіл обов'язків серед відділів допоможе нормалізувати функціонування підприємства.

18. Створення охоронюваної паркової зони, де можна певний час зберігати автомобіль, якщо період довгий, то стягування додаткової плати (22) – майже ніде в місті на території клініки немає паркової зони, яка до того буде ще й під охороною, хоча кількість автовласників, які користуються своїм транспортом дуже велика, тому створення подібного простору, дозволить виділитися серед конкурентів, а також надасть можливість пацієнтам спокійно лікуватися будь-

який термін, не переймаючись за свою власність.

3.2. Впровадження стратегії позиціонування підприємства на ринку медичних послуг м. Запоріжжя

Економічна стратегія вдосконалення позиціонування підприємства базується на комплексному аналізі ринку, конкурентів та внутрішніх ресурсів компанії. Її метою є досягнення стійкої конкурентної переваги та забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Ключові аспекти обґрунтування економічної стратегії для ТОВ «ВІТАЦЕНТР» наведено у табл. Д.1 додатку Д.

Для ТОВ «ВІТАЦЕНТР» важливо враховувати наступні економічні аспекти стратегії позиціонування:

1. Цінова політика: встановлення конкурентоспроможних цін на товари та послуги з урахуванням собівартості, цін конкурентів та цінності для споживачів.
2. Інвестиції: залучення інвестицій для розвитку надання медичних послуг, модернізації обладнання тощо.
3. Оптимізація витрат: скорочення витрат на логістику, маркетинг тощо для підвищення ефективності діяльності підприємства.
4. Управління ризиками: ідентифікація та оцінка потенційних ризиків (економічні, політичні, соціальні, технологічні тощо) та розробка заходів для їх мінімізації.

Загальна модель економічних аспектів стратегії позиціонування ТОВ «ВІТАЦЕНТР» представлена на рисунку 3.2.

Центральною ідеєю цієї моделі є досягнення ефективного позиціонування ТОВ «ВІТАЦЕНТР» в конкурентному середовищі приватних медичних закладів.

На цей процес рівноцінно впливають усі чотири фактори. Саме удосконалення та оптимізація усіх цих аспектів дозволить підприємству зміцнити вигідне становище, в якому воно наразі опинилось.

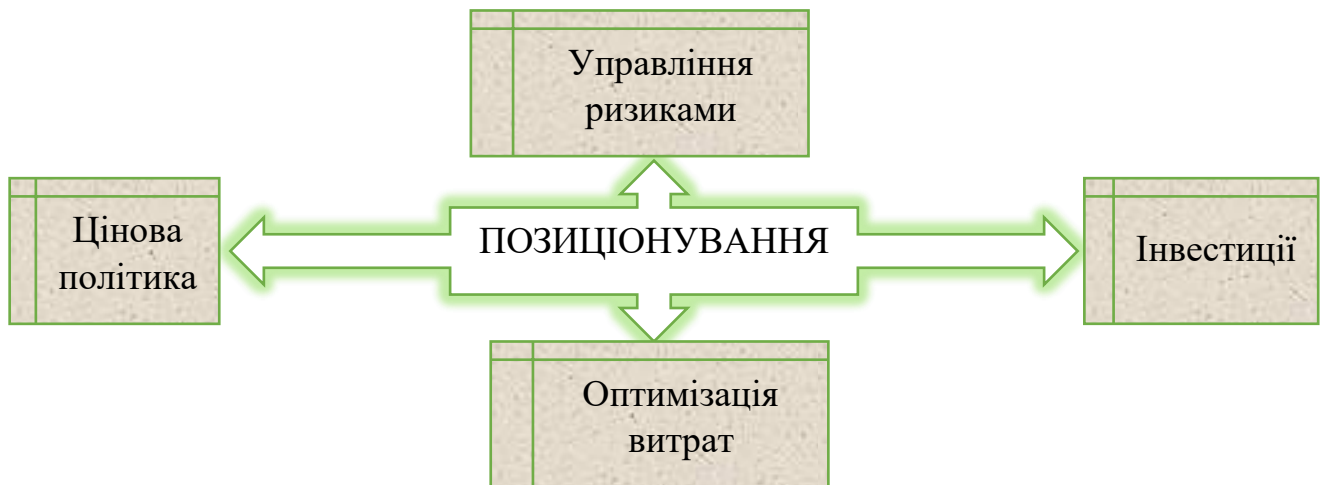


Рис. 3.2. Економічні аспекти стратегії позиціонування ТОВ «ВІТАЦЕНТР»

Джерело: побудовано автором

Економічна стратегія вдосконалення позиціонування підприємства є важливим інструментом, який дозволить ТОВ «ВІТАЦЕНТР» зміцнити свою конкурентну позицію на ринку та досягти стійких фінансових результатів. Позиціонування ТОВ «ВІТАЦЕНТР» допомагає зрозуміти як споживачі сприймають його медичні послуги порівняно з конкурентами і безпосередньо впливає на вибір споживачів. Стратегія вдосконалення позиціонування ТОВ «ВІТАЦЕНТР» включає в себе комплекс заходів, спрямованих на покращення якості продуктів, оптимізацію цінової політики, вдосконалення сервісу, а також розширення цільових сегментів ринку.

Один з ключових елементів цієї стратегії – диференціація медичних послуг, що дозволяє ТОВ «ВІТАЦЕНТР» виділитися серед інших приватних клінік. Диференціація може включати в себе унікальні характеристики товару,

інноваційні рішення, покращену якість, або ж особливий бренд, який буде асоціюватися з високими стандартами та цінностями, важливими для споживачів. Крім того, стратегія може передбачати використання цінової політики, спрямованої на підтримку оптимального співвідношення ціна-якість, що допоможе забезпечити лояльність клієнтів та залучити нових споживачів.

Диференціація медичних послуг ТОВ «ВІТАЦЕНТР» – стратегія, яка полягає у створенні унікальних та відмінних характеристик медичних послуг, які дозволяють клінікам або медичним установам виділитися серед конкурентів. Вона передбачає надання додаткових цінностей або послуг, які відповідають специфічним потребам пацієнтів, підвищуючи їх задоволеність та лояльність. Це може включати в себе різноманітні аспекти, такі як інноваційні методи лікування, персоналізоване обслуговування, висока кваліфікація медичного персоналу, а також сучасне обладнання та комфортні умови перебування в медичному закладі.

Одним з основних способів диференціації для ТОВ «ВІТАЦЕНТР» є використання передових технологій і методик лікування, що дозволяє надавати більш ефективно та точно медичне обслуговування. Наприклад, застосування телемедицини для віддалених консультацій, впровадження роботизованих систем для складних операцій або використання інноваційних методів діагностики може значно підвищити привабливість медичних послуг. Крім того, важливою частиною диференціації є персоналізований підхід до пацієнтів, який включає індивідуальні плани лікування, супровід пацієнта на кожному етапі медичної допомоги, а також надання консультацій та підтримки після лікування.

Якість обслуговування та пацієнтоорієнтованість є ще одним важливим елементом диференціації медичних послуг для ТОВ «ВІТАЦЕНТР». Важливо створити атмосферу довіри та комфорту для пацієнтів, що допомагає знизити рівень стресу під час лікування і забезпечити швидке одужання. Це може включати високу доступність медичних консультацій, зручний графік роботи

клінік, простоту запису на прийом, швидку реакцію на запити пацієнтів та уважність до їхніх потреб. Все це формує позитивне сприйняття медичних послуг, підвищуючи їх конкурентоспроможність на ринку медичних послуг.

Комунікаційна складова стратегії також є важливою частиною вдосконалення позиціонування ТОВ «ВІТАЦЕНТР». Це включає в себе ефективні маркетингові кампанії, розвиток бренду та формування позитивного іміджу серед цільових споживачів. Використання новітніх комунікаційних каналів, таких як соціальні мережі, онлайн-реклама, контент-маркетинг, дозволяє підприємству ефективно досягати своєї аудиторії та транслювати свою унікальність. Завдяки правильному поєднанню цих елементів економічна стратегія допомагає підприємству не лише зміцнити свою позицію на ринку, а й забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

Результати впровадження економічної стратегії позиціонування у ТОВ «ВІТАЦЕНТР» представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Ключові економічної стратегії позиціонування та їх очікувані результати

Стратегія	Очікувані результати
Покращення якості обслуговування	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, зростання кількості повторних візитів
Розширення спектру послуг	Залучення нових клієнтів, збільшення доходів
Активізація рекламної діяльності	Збільшення обізнаності про бренд, залучення нової цільової аудиторії
Використання цифрових технологій	Оптимізація процесу взаємодії з клієнтами, створення додаткових каналів комунікації та обслуговування

Джерело: побудовано автором

Успішна реалізація стратегій, наведених у табл. 3.5, є ключовим чинником для ТОВ «ВІТАЦЕНТР» у зміцненні своєї конкурентоспроможності на сучасному ринку медичних послуг.

В умовах динамічного розвитку медичної галузі та зростаючої конкуренції,

ТОВ «ВІТАЦЕНТР» потребує постійного вдосконалення та адаптації до сучасних вимог.

Ключові напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його лідируючого положення на ринку (див. рис. 3.1) для ТОВ «ВІТАЦЕНТР», на нашу думку, можна систематизувати у декілька основних груп.

Перша група. Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів та надання медичних послуг:

- впровадження медичної інформаційної системи (МІС): МІС дозволить автоматизувати облік пацієнтів, медичних записів, фінансових операцій, управління запасами медикаментів та обладнання. Це підвищить ефективність роботи персоналу, зменшить кількість помилок та звільнить час для надання якісних медичних послуг;

- онлайн-реєстрація та запис на прийом: запровадження онлайн-сервісів для реєстрації та запису на прийом дозволить пацієнтам зручно та швидко отримувати необхідні послуги, а також зменшить навантаження на реєстратуру;

- телемедицина: розвиток телемедичних послуг дозволить розширити географічне охоплення пацієнтів, надавати консультації та діагностику дистанційно, що особливо актуально для пацієнтів з віддалених регіонів, а також які живуть за кордоном чи на дві країни.

Друга група. Модернізація медичного обладнання:

- закупівля сучасного обладнання: придбання сучасного медичного обладнання дозволить проводити діагностику та лікування на більш високому рівні, розширити спектр послуг та залучити нових пацієнтів;

- оновлення лабораторного обладнання: модернізація лабораторного обладнання дозволить проводити аналізи швидше та точніше, що підвищить якість діагностики та зменшить час очікування результатів для пацієнтів;

- впровадження цифрових технологій в діагностиці: використання цифрових технологій в рентгенології, УЗД та інших методах діагностики дозволить отримувати більш якісні зображення, зменшити променеве навантаження на пацієнтів та підвищити точність діагностики.

Третя група. Розвиток медичного персоналу:

- навчання та підвищення кваліфікації: регулярне навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу дозволить їм освоювати новітні методи діагностики та лікування, працювати з сучасним обладнанням та надавати медичні послуги на найвищому рівні;

- залучення висококваліфікованих спеціалістів: залучення до роботи висококваліфікованих лікарів та медичних сестер з досвідом роботи з новітніми технологіями дозволить підвищити рівень медичного обслуговування та залучити нових пацієнтів;

- створення системи мотивації: розробка ефективної системи мотивації для медичного персоналу, яка буде враховувати їх професійні досягнення, досвід роботи та внесок у розвиток підприємства, сприятиме залученню та утриманню кращих фахівців.

Четверта група. Маркетинг та залучення пацієнтів:

- оновлення старого або розробка нового сучасного веб-сайту: створення сучасного та інформативного веб-сайту з можливістю онлайн-запису на прийом, отримання консультацій щодо розшифровки аналізів та іншої корисної інформації для пацієнтів сприятиме залученню нових клієнтів;

- активність в соціальних мережах: використання соціальних мереж для спілкування з пацієнтами, інформування про нові послуги та акції, публікації цікавої та корисної інформації про здоров'я сприятиме підвищенню лояльності існуючих пацієнтів та залученню нових;

- проведення маркетингових кампаній: організація маркетингових

кампаній, спрямованих на залучення нових пацієнтів, інформування про переваги ТОВ «ВІТАЦЕНТР» та новітні технології, які використовуються в роботі, впровадження системи бонусів та кешбекування, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства;

- соціальний маркетинг – проведення різних безкоштовних акцій-тестувань на визначення групи крові, на діагностику різних захворювань (прив'язка до відповідних дат).

П'ята група. Фінансова стабільність та залучення інвестицій:

- оптимізація витрат: впровадження енергозберігаючих технологій, оптимізація закупівель медикаментів та обладнання, автоматизація обліку та звітності дозволять зменшити витрати та підвищити фінансову стійкість підприємства;

- залучення інвестицій: розробка інвестиційних проєктів, спрямованих на розвиток та модернізацію ТОВ «ВІТАЦЕНТР», залучення інвестицій від банків, інвестиційних фондів та інших джерел сприятиме впровадженню новітніх технологій;

- участь в державних програмах: участь в державних програмах з підтримки медичних закладів, отримання грантів та субсидій сприятиме зменшенню фінансового навантаження на підприємство та спрямуванню коштів на розвиток та впровадження новітніх технологій.

Оцінка кожної групи ключових напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх потенційний вплив на діяльність підприємства представимо у таблиці 3.6.

Визначені нами напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства є комплексною та обґрунтованою стратегією підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «ВІТАЦЕНТР».

Таблиця 3.6

Ключові напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства

Напрямок	Переваги	Ризики
Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів	- підвищення ефективності роботи персоналу за рахунок автоматизації рутинних операцій; - зменшення кількості помилок та підвищення точності обліку; - звільнення часу для надання якісних медичних послуг пацієнтам; - зручність для пацієнтів завдяки онлайн-сервісам; - розширення географічного охоплення за рахунок телемедицини.	- значні інвестиції у впровадження та підтримку ІТ-систем; - необхідність навчання персоналу роботі з новими технологіями; - можливі технічні збої та кіберзагрози; - тривала відсутність енергопостачання.
Модернізація медичного обладнання	- підвищення якості діагностики та лікування; - розширення спектру послуг; - залучення нових пацієнтів; - підвищення конкурентоспроможності.	- висока вартість сучасного обладнання; - необхідність навчання персоналу роботі з новим обладнанням; - ризик швидкого старіння обладнання.
Розвиток медичного персоналу	- підвищення рівня професіоналізму медичного персоналу; - освоєння новітніх методів діагностики та лікування; - забезпечення якісного медичного обслуговування; - підвищення лояльності пацієнтів; - покращення якості надання медичних послуг; - сучасні методи у вирішенні різних медичних проблем	- витрати на навчання та підвищення кваліфікації; - ризик відтоку кваліфікованих кадрів.
Маркетинг та залучення пацієнтів	- залучення нових пацієнтів. - підвищення впізнаваності бренду; - формування позитивного іміджу клініки; - підвищення лояльності існуючих пацієнтів.	- витрати на маркетингові кампанії; - неефективність окремих маркетингових інструментів.
Фінансова стабільність та залучення інвестицій	- зміцнення фінансової стійкості підприємства; - забезпечення можливості для розвитку та модернізації; - залучення додаткових ресурсів для реалізації проектів.	- складність залучення інвестицій; - високі процентні ставки за кредитами; - ризик невиконання фінансових зобов'язань.

Джерело: побудовано автором

Їх реалізація дозволить підприємству:

1. Модернізувати матеріально-технічну базу.
2. Підвищити якість медичного обслуговування.
3. Розширити спектр послуг.
4. Залучити нових пацієнтів.
5. Зміцнити свої позиції на ринку.

Водночас, необхідно враховувати потенційні ризики та розробити ефективні механізми їх мінімізації. Успіх реалізації запропонованих заходів залежить від професіоналізму керівництва, ефективного управління ресурсами та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах сучасного економічного середовища ТОВ «ВІТАЦЕНТР» може значно покращити свою конкурентоспроможність за допомогою прийняття інноваційних рішень. До основних сучасних напрямків таких рішень можна віднести: телемедицину, чат-боти з можливістю онлайн запису на прийом та консультацій, впровадження ІІІ для зменшення навантаження на технічний персонал (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Ключові інноваційні рішення та дії для їх реалізації

Інноваційне рішення	Дії для реалізації	Очікуваний результат
Впровадження телемедицини	Розробка платформи для онлайн-консультацій; навчання персоналу роботі з платформою	Збільшення доступності послуг, зменшення навантаження на фізичні консультації
Використання штучного інтелекту	Інтеграція програмного забезпечення для аналізу медичних зображень; закупівля необхідного обладнання	Підвищення точності діагностики, зниження навантаження на лікарів
Робототехніка у хірургії	Закупівля роботизованої системи Da Vinci; навчання хірургів роботі з новим обладнанням	Підвищення якості операцій, зменшення ризику ускладнень
Автоматизація лабораторних процесів	Закупівля автоматизованих систем для обробки аналізів; оптимізація логістики лабораторних зразків	Скорочення часу виконання аналізів, зниження ризику помилок
Інтеграція пристроїв-носіїв	Розробка системи збору даних із смарт-годинників та фітнес-браслетів; співпраця з виробниками пристроїв	Моніторинг стану пацієнтів у реальному часі, підвищення точності медичних рекомендацій

Джерело: побудовано автором

Технології, представлені у табл. 3.7, в перспективі дозволяють значно підвищити ефективність роботи підприємства, знижуючи витрати і одночасно покращуючи якість послуг, що, в свою чергу, позитивно вплине на фінансову стійкість і конкурентоспроможність ТОВ "ВІТАЦЕНТР".

Такий підхід дозволить підприємству не тільки покращити свої позиції на ринку, а й забезпечити стійкий розвиток через технологічні інновації.

3.3. Оцінка економічної ефективності проєктних заходів

Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, що можуть бути використані ТОВ «ВІТАЦЕНТР», потребують окремих глобальних розрахунків, що є неможливим в межах нашого дослідження.

Тому зупинимось на тих заходах, що спрямовані на посилення комунікації підприємства зі споживачами.

Одним з дієвих інструментів в даному напрямку є застосування методу кешування.

Кешбек – це дуже популярна послуга, яка дозволяє повернути частину грошей за використаний сервіс. Іншими словами, кешбек – це якийсь бонус або одна з програм утримання клієнтів.

Найважливішим у впровадженні цих дій є те, що кешбек допоможе компанії залучати нових клієнтів та утримати старих, а також вивчати їх поведінку та вподобання.

Розмір кешбеку залежить від вартості медичної послуги.

Перелік платних медичних послуг в Україні наведено в постанові КМУ № 1138 від 17.09.1996. Цей перелік значний і включає не тільки медичні послуги; це

й інші послуги, які можуть надаватися медичними закладами, зокрема від здійснення господарсько-виробничої діяльності, наприклад, послуги вищих медичних навчальних закладів.

Наведемо приклад розрахунку послуги ультразвукового дослідження внутрішніх органів пацієнта. Дослідження проводиться відділенням ультразвукової діагностики, і це одна з найпопулярніших послуг за сучасних умов.

Покажемо розрахунок приблизної вартості цієї послуги.

I. Розрахунок витрат на матеріали:

- серветки для витирання гелю – 3 шт.;
- гель для проходження УЗД – 30 г;
- спиртовий розчин 70 % – 2,1 мл;
- папір для виписки формату А4 – 2 арк.

Спочатку визначимо вартість гелю, який нам потрібен для проведення процедури, за умови, що 1г коштує 0,5 грн. : $0,5 \times 30 \text{ г} = 12 \text{ (грн.)}$

За такою самою аналогією здійснюємо розрахунки й усіх представлених вище матеріалів.

Серветки для витирання гелю, за умови, що 1 серветка коштує 1,75 грн.: $1,75 \times 3 = 5,25 \text{ (грн.)}$

Спирт 70%, якщо вартість 1 мл – 0,5 грн.: $0,5 \times 2,1 \text{ мл} = 1,05 \text{ (грн.)}$

Вартість аркушів для виписки: $0,5 \times 2 = 1 \text{ (грн.)}$

Загальна сума витрат на матеріали для проведення однієї процедури:
 $12 + 5,25 + 1,05 + 1 = 19,3 \text{ (грн.)}$

II. Визначення вартості робочої сили.

Слід визначити витрати на оплату праці лікаря та медичної бригади, яка проводить лікування.

- нормальний місячний баланс часу роботи лікаря становить 165,58 год.;

- умовна заробітна плата за місяць – 12 000,00 грн.;
- час, що витрачається на одне обстеження, – 0,67 год (40 хвилин);

Отже, спираючись на ці показники, визначаємо суму заробітної плати лікаря: $12\,000 / 165,58 \times 0,67 = 48,56$ (грн.)

Ця медична послуга передбачає послуги молодшого медичного персоналу. Оплата праці такого персоналу визначається у відсотках до посадового окладу лікаря. На одну лікарську посаду виділяється 0,5 посади молодшого персоналу.

Розраховуємо співвідношення фонду оплати праці молодшого медичного персоналу до фонду оплати праці лікарів:

$$7800 \times 0,5 / 10\,000 \times 100\% = 32,5\%$$

Далі ми будемо розраховувати зарплату медсестр, яка належить до прямих витрат: $48,56 \times 32,5\% = 15,78$ (грн.)

Показник основної зарплати становитиме:

$$48,56 + 15,78 = 64,34 \text{ (грн.)}$$

Далі, нам потрібно розрахувати інші прямі витрати, такі, як нарахування на заробітну плату ЄСВ, розмір якого визначає законодавство, наразі він становить 22 %.

$$64,34 \times 22\% = 14,15 \text{ (грн.)}$$

III. Витрати на електроенергію для безпосередньої роботи УЗД-апарату.

Згідно технічного паспорту апарат споживає 600 кВт на годину, а трудомісткість самої процедури становитиме 0,67 год. Ціна за 1кВт – 4,32 (грн.).

Отже, маємо:

$$600 \text{ Вт/год} \times 0,67 \text{ год} / 1000 \times 4,32 = 1,74 \text{ (грн.)}$$

IV. Амортизація.

Вартість УЗД-апарата – 550184,00 грн. Амортизаційні відрахування, зроблені у попередньому році, з – 55018,00 грн.

Кількість відпрацьованих годин у попередньому році – 2030,6.

Амортизаційні відрахування :

$$55\,018,00/2030,6 = 27,09 \text{ (грн.)}$$

$$27,09 \times 0,67 = 18,15 \text{ (грн.)}$$

Також, потрібно розробити і затвердити критерії інших можливих непрямих витрат між медичними послугами.

Загальна сума витрат по виділених нами позиціях становить:

$$19,3 + 64,34 + 14,15 + 1,74 + 18,15 = 117,68 \text{ (грн.)}$$

Отже, по основних показниках, процедура буде мати вартість приблизно 117,68 грн.

Щоб не турбуватися про вартість медичних оглядів і скористатися можливістю проходити їх у ВІТАЦЕНТР, рекомендуємо запровадити систему кешбеку в розмірі 15% за кожну процедуру.

Розрахуємо суму, яку можна заощадити:

$$117,68 \times 15\% = 17,65 \text{ (грн.)}$$

Ці кошти залишаються на власному рахунку пацієнта в клініці і можуть накопичуватися для оплати наступної послуги, що дуже зручно, особливо це зручно під час комплексного обстеження.

Оскільки в бізнесі існує конкуренція, споживачі повинні мати певну інформацію про лікарню ще до того, як прийдуть на прийом. Тому керівництву компанії необхідно активно поводити рекламну кампанію. На сьогоднішній день існує багато різних рекламних носіїв, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Дане підприємство має можливість скористатися більшістю з них.

Перше, що пропонується, – розмістити рекламу на одному з регіональних телеканалів, який має широку аудиторію. Тут можна застосувати кілька видів реклами: оголошення, біжучий рядок, кадрований екран.

Найбільш доцільним для підприємства є оголошення, мета якого – надати інформацію про компанію, послуги. Воно, як правило, містить адресу та

контактну інформацію для зацікавлених споживачів. Макет запропонованого нами рекламного ролика наведено у додатку Е.

Вартість виробництва одного рекламного ролика становить 2000 гривень, і його показуватимуть на телебаченні тричі на день протягом тижня. Це відбуватиметься двічі на місяць. Час трансляції одного рекламного виходу – 15 секунд. Вартість розміщення реклами на день становить 2000 грн.

Об'яву пропонується надавати на протязі трьох місяців двічі на рік.

Витрати за цей період складатимуть:

$$2000 + 2000 \times 5 \times 2 \times 3 \times 2 = 122000(\text{грн.})$$

Крім того, ми пропонуємо використовувати живу рекламу. Мається на увазі, що в певні свята групи клієнтів, що визнані кращими, будуть отримувати подарунки з лого лікарні. Бренд лікарні буде кріпитися на деякі предмети, наприклад, шопери (сумка з продуктами). Така реклама незмінно освіжить в пам'яті клієнтів спогади про компанію під час покупок і підкреслить унікальність дизайну всім оточуючим. Макети запропонованого нами шоперу наведено у додатку Ж.

Один пакетик коштуватиме близько 33 грн.; поліграфічні послуги – 170 грн.; орієнтовні випуски – три по 100 штук на рік.

$$\text{Витрати складатимуть: } (33 \times 100 + 170 \times 100) \times 3 = 60\,900(\text{грн.})$$

Також, можна розмістити рекламу в медичному журналі у форматі кольорової картинки, на якій зображено логотип компанії та адреси всіх відділень. Макет запропонованої нами кольорової картини наведено у додатку Ж.

Картинка має займати приблизно 40 см², сторінка її розміщення не є вкрай важливою, але пріоритетними є перші чи останні сторінки, щоб реклама «привернула увагу» майбутнього клієнта. Вартість виготовлення кожного см² рекламної картини становить від 7 грн. до 15 грн. в залежності від місця

розташування. Так, вартість рекламної картинки за один місяць стане підприємству у розмірі від 280 грн. до 600 грн. Пропонуємо розміщувати рекламу протягом шести місяців у двох медичних виданнях.

Витрати на розміщення: $15 \times 40 \times 6 + 7 \times 40 \times 6 = 5280$ (грн.)

Останній напрям рекомендованої реклами – розміщення її на біг-бордах міста. В такій рекламі будуть відображені самі основні моменти та ключова інформація про компанію. Коли людина гуляє містом, очікує світлофор чи стоїть у пробці, може мимоходом зацікавитися даною інформацією. До того ж, буде працювати неусвідомлене запам'ятовування: людині достатньо один раз побачити і це вже відкладеться у її свідомості, а якщо вона буде бачити цю рекламу на постійній основі, в разі чого, перші асоціації в медичній галузі у нею будуть саме з нашим підприємством. Мінімальна ціна оренди 1 банера на місяць – 6000 грн. Пропонуємо орендувати 5 банерів в різних куточках міста, строком на 6 місяців. Макет запропонованої нами реклами на біг-борді наведено у додатку Ж.

Витрати складатимуть: $(6000 \times 5) \times 6 = 180000$ (грн.)

Усі описані вище заходи в рекламі будуть спрямовані на підвищення споживчого попиту на послуги.

Розрахуємо обсяг середньоденного товарообороту послуг до та під час рекламного періоду, що охоплює проміжок часу з серпня по грудень:

$$T_c = \frac{0,00 + 0,00 + 3,95 + 5,78 + 21,56}{5} = 6,26 \text{ (тис. грн.)}$$

Це дослідження визначає переваги споживачів щодо певної процедури протягом року. За цими цифрами маркетингова служба може прогнозувати популярність послуг у після рекламний період. Отже, прогнозовані темпи зростання такі: січень: 20%; лютий: 30%; березень: 15%; квітень: 10%; травень 7%; червень: 5%. Ці прогнози дозволяють розрахувати середньодобовий

товарообіг процедур у післярекламний період.

$$\text{Січень: } 6,26 \times 20 \times 30 \div 100 = 37,56 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Лютий: } 6,26 \times 30 \times 30 \div 100 = 56,34 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Березень: } 6,26 \times 15 \times 30 \div 100 = 28,17 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Квітень: } 6,26 \times 10 \times 30 \div 100 = 18,78 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Травень: } 6,26 \times 7 \times 30 \div 100 = 13,15 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Червень: } 6,26 \times 5 \times 30 \div 100 = 9,39 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна сума становить:

$$37,56 + 56,34 + 28,17 + 18,78 + 13,15 + 9,39 = 163,39 \text{ (тис. грн.)}$$

Рекламні витрати даного виду становлять 122 тис. грн. Виходячи з цих даних, прибуток буде: $163,39 - 122 = 41,39$ (тис. грн.).

Далі визначимо досягнутий економічний результат через показник рентабельності.

Отже, значення рентабельності від використання даного типу реклами, становитиме:

$$\frac{41,39}{122} \times 100 = 33,93 \text{ (\%)}$$

За такою самою аналогією будемо розраховувати і інші запропоновані види реклами.

Наступними розрахуємо показники від впровадження реклами в медичному журналі.

Прогнозовані темпи приросту становитимуть: січень: 15 %, лютий: 25 %; березень: 20 %; квітень: 15 %; травень: 10 %; червень: 3 %.

Проведемо розрахунки:

$$\text{Січень: } 6,26 \times 15 \times 30 \div 100 = 28,17 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Лютий: } 6,26 \times 25 \times 30 \div 100 = 46,95 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Березень: } 6,26 \times 20 \times 30 \div 100 = 37,56 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Квітень} : 6,26 \times 15 \times 30 \div 100 = 28,17 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Травень} : 6,26 \times 10 \times 30 \div 100 = 18,78 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Червень} : 6,26 \times 3 \times 30 \div 100 = 5,63 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна сума:

$$28,17 + 46,95 + 37,56 + 28,17 + 18,78 + 5,63 = 165,26 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Прибуток} : 165,26 - 5,28 = 159,98 \text{ (тис. грн.)}$$

Рентабельність:

$$\frac{159,98}{5,28} \times 100 = 30,29 \text{ (\%)}.$$

Тепер розрахуємо показники по живій рекламі, а саме створення та розповсюдження шоперів з брендом лікарні.

Прогноз темпів приросту: січень: 35 %, лютий: 30 %; березень: 25 %; квітень: 20 %; травень: 15 %; червень: 7 %.

Зробимо подальші розрахунки.

$$\text{Січень} : 6,26 \times 35 \times 30 \div 100 = 28,17 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Лютий} : 6,26 \times 30 \times 30 \div 100 = 46,95 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Березень} : 6,26 \times 25 \times 30 \div 100 = 37,56 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Квітень} : 6,26 \times 20 \times 30 \div 100 = 28,17 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Травень} : 6,26 \times 15 \times 30 \div 100 = 18,78 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Червень} : 6,26 \times 7 \times 30 \div 100 = 5,63 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна сума складає:

$$28,17 + 46,95 + 37,56 + 28,17 + 18,78 + 5,63 = 165,26 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{Прибуток} : 165,26 - 60,9 = 104,36 \text{ (тис. грн.)}$$

Рентабельність:

$$\frac{104,36}{60,9} \times 100 = 171,36 \text{ (\%)}.$$

Темпи приросту для реклами на біг-бордах були прогнозовані у таких значеннях: січень: 30 %, лютий: 25 %; березень: 20 %; квітень: 15 %; травень: 10

%; червень: 3%.

Розраховуємо вплив реклами на додаток товарообороту:

Січень: $6,26 \times 30 \times 30 \div 100 = 56,34$ (тис. грн.)

Лютий: $6,26 \times 25 \times 30 \div 100 = 46,95$ (тис. грн.)

Березень: $6,26 \times 20 \times 30 \div 100 = 37,56$ (тис. грн.)

Квітень : $6,26 \times 15 \times 30 \div 100 = 28,17$ (тис. грн.)

Травень: $6,26 \times 10 \times 30 \div 100 = 18,78$ (тис. грн.)

Червень : $6,26 \times 3 \times 30 \div 100 = 5,63$ (тис. грн.)

Загальний результат:

$56,34 + 46,95 + 37,56 + 28,17 + 18,78 + 5,63 = 193,43$ (тис. грн.)

Рекламні витрати на розміщення реклами на біг-бордах складають 180 тис. грн.

Прибуток = $193,43 - 180 = 13,43$ (тис. грн.)

Рентабельність

=

$\frac{13,43}{180} \times 100 = 7,5$ (%)

Результати впровадження реклами представимо у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Економічний ефект від впровадження реклами

Носій реклами	Приріст виручки від реалізації, тис. грн.	Витрати на рекламу, тис. грн.	Прибуток від впровадження реклами, тис. грн.	Рівень рентабельності реклами, %
Телебачення	163,39	122,00	41,39	24,23
Журнал	165,26	5,28	159,98	30,29
Жива (шопери)	165,26	60,90	104,36	171,36
Біг-борд	193,43	180,00	13,43	7,50

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи дані таблиці 3.8, бачимо, що більша рентабельність спостерігається при використанні живої реклами. Далі йдуть журнал та телебачення, ці види реклами мають високий результат, тому що вони можуть

охопити велику аудиторію людей різного віку, статі, та рівня доходу і це буде сприяти популярності того, що рекламується.

Ще одним дієвим способом залучення споживачів є впровадження медичного чат-боту.

Медичні боти – це загальні інструменти, які дозволяють спілкуватися з пацієнтами, організовувати автоматичні зустрічі та візити.

Чат-боти можуть збирати інформацію про пацієнтів щодо віку, основних проблем, кількості дзвінків і відвідувань, а також прийнятих ліків.

Створення чат-боту для закладу – це великий крок, щоб йти в ногу з новими технологіями та полегшити спілкування з пацієнтами, а також підвищити їх довіру до ТОВ «ВІТАЦЕНТР». Впровадження чат-боту додасть задоволення від звичайного завдання заповнення форм і спростить увесь процес бронювання за датою та часом. Далі через чат-бот надаватиметься інформація про наявність лікарів та можливі дати запису. Крім того, пацієнтам будуть підібрані відповідні лікарі та спеціалісти. Чат-бот зробить роботу лікарів і діагностів ефективнішою, а якісну допомогу можна буде отримати в будь-який час.

Для того, щоб зрозуміти доцільність та ефективність впровадження подібного медичного боту, буде проведено дослідження та певні розрахунки.

Почнемо наше дослідження з основних витрат на розробку, впровадження та тестування боту. Усі цифри для зручності наведені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Витрати на розробку та впровадження медичного чат-боту, грн.

Витрати	Сума
Розробка структури простого боту	5000
Встановлення месенджера	3500
Дизайн	2000
Програмний копірайтинг	1200
Тестування	1000
Загальна сума	12700

Джерело: побудовано автором

Так, виходячи з даних таблиці 3.9, бачимо приблизну загальну суму, яка нам знадобиться для розробки та реалізації чат-боту.

Нижче спрогнозуємо ймовірне значення виручки від реалізації цих дій, за допомогою експертного оцінювання (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

Експертна оцінка ефективності розробки та впровадження медичного чат-боту

Експерт	1	2	3	4	5
Приріст чистого доходу від реалізації	78200	72300	76000	75600	77300

Джерело: побудовано автором

Для того, щоб зрозуміти наскільки відповідною і якісною є надана експертами оцінка, нам потрібно зробити певну перевірку за допомогою розрахунку середньоквадратичного відхилення.

За даними таблиці 3.11 слід розраховувати середній приріст виручки, який буде єдиним для всіх показників:

$$Q_{\text{сер}} = (72300,00 + 75600,00 + 76000,00 + 77300,00 + 78200,00)/5 \\ = 75880 \text{ (грн.)}$$

Наступним кроком є розрахунок різниці між приростами виручки та середнього показника можливої виручки: $\Delta Q = Q_i - Q_{\text{сер}}$

Наприклад, для першої експертної оцінки маємо:

$$72300 - 75880 = -3580 \text{ (грн.)}$$

Аналогічний розрахунок відбувається і для наступних показників, всі дані заносяться до таблиці.

Далі підносимо розрахований вище показник до квадрату.

Наприклад, для першої експертної оцінки :

$$\Delta Q^2 = (-3580)^2 = 12816400$$

Усі дані розраховані показники зведено у таблицю 3.11.

Таблиця 3.11

Вихідні дані для розрахунку середньоквадратичного відхилення, грн.

Показник	Експертні значення					Разом
	1	2	3	4	5	
Q_i	72300	75600	76000	77300	78200	379400
$Q_{\text{сер}}$	75880					x
ΔQ	-3580	-280	120	1420	2320	x
ΔQ^2	12816400	78400	14400	2016400	5382400	20308000

Джерело: побудовано автором

Використовуючи отримані результати, розрахуємо середнє квадратичне відхилення:

$$a = \sqrt{\frac{20308000}{5}} = 2015,34$$

Далі, щоб зрозуміти однорідність думок експертів, розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$\text{Коефіцієнт варіації: } (2015,34/75880) \times 100\% = 2,66\%$$

Виходячи з отриманих даних, можна сказати, що сукупні думки експертів є доволі однорідними, що дає нам можливість використовувати ці данні для проведення наступних розрахунків.

Використовуючи метод медіан, визначаємо, що самим вірогідним обсягом продажу буде середнє значення ряду, тобто 76000 грн., песимістичним значенням визнаємо 72300 грн., а самим оптимістичним – 78200 грн.

Здійснімо далі розрахунок приблизного обсягу продажів медичних послуг, при впровадженні чат-боту.

Розраховуємо за формулою:

$$\text{ОП} = (\text{Оптимістичне значення} + 4 \times \text{Вірогідне значення} + \text{Песимістичне значення}) \div 6 \quad (3.2)$$

Підставляючи наші значення до формули (3.3), отримуємо наступний результат:

$$\text{ОП} = \frac{78200 + 4 \times 76000 + 72300}{6} = 75750 \text{ (грн.)}$$

Далі розрахуємо відносний показник приросту чистого доходу:

$$\text{ОП}\% = \frac{75750}{150870} \times 100\% = 50\%$$

Значення 150870 грн. – чистий дохід від реалізації за звітний період.

В перспективі, через впровадження даних заходів, чистий дохід у майбутньому складе: $150870 + 75750 = 226620$ (грн.)

Далі проаналізуємо приріст витрат.

Постійні витрати – 123186 грн., змінні – 23078 грн.

З чого рахуємо, що змінні витрати за досліджуваний період зміняться за рахунок впровадження боту на: $23078 \times 0,5 + 12700 = 24239$ (грн.)

Повні витрати становитимуть: $123186 + 24239 = 147425$ (грн.)

Наступним кроком, буде розрахунок додаткового прибутку:

$$75750 - 24239 = 51511 \text{ (грн.)}$$

Виходячи з цих даних, прибуток складе:

$$6652,00 + 51511 = 58163 \text{ (грн.)}$$

Очікуваний приріст по чистому прибутку з вирахуванням відсотку з податку (18%), складатиме:

$$6652,00 + 51511 \times 0,82 = 48891 \text{ (грн.)}$$

Результати розрахунків узагальнімо у табл. 3.12.

Далі, здійснімо розрахунок показників індексу доходності та індексу прибутковості.

За основу змінні обігових коштів візьмемо 5% від 84% змінних витрат, які будуть отримані в результаті впровадження розробки:

$$24239 \times 0,84 \times 0,05 = 1018,02 \text{ (грн.)}$$

Тепер розрахуємо термін окупності: $1018,02/51511 = 0,02$ (роки)

Таблиця 3.12

Очікувані результати від впровадження чат-боту

Показник	Величина, грн.
Приріст чистого доходу	75750
Приріст витрат	24239
Приріст додаткового прибутку	51511
Приріст чистого прибутку	58163

Економічний ефект від впровадження чат-боту можна розрахувати шляхом дисконтування.

Дисконтування має відбуватися за певною ставкою, що буде прийматися на рівні ставок рефінансування НБУ чи ставок кредитного типу у комерційних установах. Ми зробимо розрахунок зі ставкою 25%.

Розрахунок здійснюємо за наступною методикою:

1. Чистий дисконтований дохід обчислюється за формулою:

$$\text{ЧДД} = \sum D \times d - \sum \text{ІВ} \times d \quad (3.3)$$

де D – дохід, тис. грн.;

ІВ – інвестиційні витрати, тис. грн.;

d – коефіцієнт дисконтування:

$$d = \frac{1}{(1 + r)^t}, \quad (3.4)$$

де r – ставка (норма) дисконту, %.

Проект є ефективним, якщо $\text{ЧДД} > 0$. Більш ефективним є інвестиційний проект, який характеризується більшим ЧДД.

2. Індекс дохідності є відношенням дисконтованих доходів і дисконтованих витрат за всі роки реалізації інвестиційного проекту:

$$\text{ІД} = \sum \text{Д} \times d \div \sum \text{ІВ} \times d \quad (3.5)$$

Проект є ефективним, якщо $\text{ІД} > 1$. Більш ефективним є інвестиційний проект, який характеризується більшим ІД.

Отже, визначимо коефіцієнт дисконтування за формулою (3.4):

- 1-й рік:

$$d = \frac{1}{1 + 0,25} = 0,8$$

- 2-й рік:

$$d = \frac{1}{(1 + 0,25)^2} = 0,64$$

- 3-й рік:

$$d = \frac{1}{(1 + 0,25)^3} = 0,51$$

- 4-й рік:

$$d = \frac{1}{(1 + 0,25)^4} = 0,42$$

- 5-й рік:

$$d = \frac{1}{(1 + 0,25)^5} = 0,33$$

Далі визначимо дисконтований дохід:

$$\sum D \times d = 42239,02 \times 0,8 + 42239,02 \times 0,64 + 42239,02 \times 0,51 \\ + 42239,02 \times 0,41 + 42239,02 \times 0,33 = 113622 \text{ (грн.)}$$

Розраховуємо чистий дисконтований дохід за формулою (3.3):

$$\text{ЧДД} = 113622 - 1018,02 = 112603,98 \text{ (грн.)}$$

Індекс дохідності визначаємо за формулою (3.5):

$$ID = \frac{112603,98}{1018,02} = 110,6$$

Розрахунок ефективності впровадження чат-боту довів доцільність його впровадження. Основні переваги цього заходу в тому, що з'явиться можливість розгрузити реєстратуру, пришвидшити опрацювання вхідних запитів, підняти сервісний рівень, та вдосконалити процес комунікації з пацієнтами. Персонал буде отримувати вже повністю опрацьовані і розмежовані запити, що покращить рівень його ефективності.

Чат-бот може надсилати сповіщення та повідомлення, а також відстежувати різні показники здоров'я (наприклад, тиск, температуру чи серцебиття) і повідомляти людині, чи потрібна швидка медична допомога.

Кожен пацієнт може налаштувати свого медичного помічника, який буде вчасно нагадувати йому про необхідність прийняти ліки, перевіряти вагу тіла, настрій та інші ознаки, щоб побачити, чи здорова людина. Крім того, асистент може продовжувати дізнаватися про нові речі та ділитися більш необхідною та корисною інформацією про хворобу, а також може направити вас до найближчої аптеки або скласти прайс-лист з різних аптек.

Таким чином, з вищесказаного стає зрозуміло, що чат-боти будуть корисні як для лікарень, так і для пацієнтів.

Отже, підсумовуючи вище наведені дослідження та проєктні розробки можна стверджувати, що ТОВ «ВІТАЦЕНТР» має міцну конкурентну позицію на ринку медичних послуг м. Запоріжжя.

Підприємство має значний потенціал для розвитку завдяки використанню інноваційних рішень і високій якості послуг. Проте слід зосередитися на покращенні фінансової стабільності, маркетингових стратегій та мінімізації ризиків, пов'язаних із конкурентами та державним регулюванням.

Ефективне позиціонування підприємства є важливим чинником його конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Розробка та впровадження ефективних стратегій позиціонування дозволить підприємству адаптуватися до змінюваних умов ринку, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати стійке зростання.

На нашу думку, особливої уваги при розробці економічно обґрунтованих заходів для вдосконалення позиціонування ТОВ «ВІТАЦЕНТР» потребують питання, які допоможуть модернізувати матеріально-технічну базу, підвищити якість медичного обслуговування, розширити спектр наданих послуг, залучити нових пацієнтів, зміцнити свої позиції на ринку.

Теперішній час, швидкий розвиток інформаційних технологій вчить людей, і особливо бізнес, бути гнучкими, щодня шукати та вивчати щось нове у своїй ніші. Також, важливе навчання персоналу, для забезпечення взаємозаміщення професіоналів.

Варто відмітити, що конкурентне середовище для ринку медичних послуг, з однієї сторони перенасичене державними та приватними клініками, лабораторіями, салонами краси, які надають певний спектр медичних послуг, в той же час існує брак кваліфікованого медичного персоналу, відсутність матеріальної або логістичної можливості доставки товарів чи обладнання.

Позиціонування медичного підприємства в Україні в умовах війни потребує максимальної зібраності та рішучості у прийнятті швидких, чітких та гнучких рішень.

ВИСНОВКИ

Реалізація поставленої мети і завдань дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. Сфера послуг є провідною ланкою в економіці всіх країн світу. Головне в цій сфері полягає в тому, що вона не торкається безпосереднього виробництва матеріальних цінностей, а надає такі види робіт, які можуть допомогти в цьому процесі, збільшуючи загальну продуктивність праці. На сьогоднішній день існують послуги найрізноманітніших спрямувань, проте кожна з них має власні завдання та цілі.

2. Медичні послуги – це необхідне, достатнє, усвідомлене та здатне професійне лікування медичним персоналом, яке направлене на максимальне задоволення потреб клієнтів. Подібні послуги також характеризуються тим, що вони мають бути надані всім людям без виключення, не враховуючи їх соціальний статус та фінансове положення. Цей продукт можна вважати унікальним, ще й через те, що він має сильну залежність між платоспроможним попитом і пропозицією.

3. На сьогоднішній день кожна медична клініка працює в умовах жорсткої конкуренції з іншими приватними медичними центрами, які пропонують послуги в схожих сегментах. Аналіз конкурентних переваг, а також порівняння з іншими клініками матимуть важливе значення для визначення стратегічних напрямків розвитку. Дуже важливо правильно оцінити дієву позицію у конкурентоспроможному середовищі та дослідити стан конкурентів суміжної галузі, оскільки тільки тоді можливе ефективне функціонування та стабільність на ринку.

4. Дослідження науковців категорії «конкурентоспроможність» показало, що єдиної думки щодо її трактування наразі немає. Кожен вчений має свій

власний підхід до розгляду конкурентоспроможності, але деякі подібності проявляються в описах, наданих різними їх групами. Основна думка зводиться до визначення конкурентоспроможності як здатності суб'єкта господарювання конкурувати на ринку з іншими. Основна ідея зосереджена на тому, що потрібно досягати певної якості товарів та послуг за допомогою ефективнішого використання ресурсів підприємства. Водночас, відслідковується і певна суперечність у пояснення даної категорії: одні науковці вважають, що конкурентоспроможність – це дія зосереджена на задоволенні потреб споживачів за рахунок певної конкурентної переваги, інші – на ефективності діяльності підприємства в непостійних зовнішніх умовах.

5. Підприємство стає конкурентоспроможним тоді і тільки тоді, коли воно може набути унікальних особливостей і переваг, які забезпечують ефективність як у виробництві та реалізації послуг, так і в досягненні стратегічних цілей. Для медичних закладів це стосується всіх факторів: організаційних, правових вимог діяльності та економічних, що визначають їх позицію на медичному ринку послуг.

6. Фактори конкурентоспроможності медичних закладів характеризуються як певний важіль, яким можуть виступати умови чи обставини, що впливають на утворення певних переваг унікальної якості та використання даних переваг для боротьби за клієнтів на медичному ринку.

7. Конкурентоспроможність медичних закладів – це багатосторонній та багатовимірний процес постійної оцінки та управління зовнішніми та внутрішніми факторами, щоб бути добре проінформованими при прийнятті відповідних рішень щодо досягнення високого рівня ефективності закладів шляхом адаптації до вимог ринку та тенденцій сталості. Встановлюючи конкурентні цілі, важливо враховувати цільову самооцінку мети дослідницького суб'єкта з точки зору перспектив його діяльності та позиціонування на ринку.

8. Конкуренція – це вічна боротьба, результатом якої є здобуття певного місця у свідомості клієнта. Досягти цієї мети можливо за допомогою вивчення та впровадження позиціонування в діяльність підприємства. Слід зазначити, що для визначення конкурентного позиціонування потрібне чітке розуміння конкурентного середовища. Це включає прямі та непрямі конкурентні загрози, зовнішні економічні фактори та умови, які можуть вплинути на виконання діяльності фірми. Позиціонування можна вважати доволі динамічним процесом. Його необхідно переглядати та коригувати на постійній основі залежно від змін на ринку та умов конкуренції.

9. Економічна природа позиціонування проявляється у формуванні та збереженні такого іміджу бізнесу, який допомагає йому відрізнитися від інших і знаходити своє місце на повноцінному ринку. Це місце обумовлюється міцним поєднанням ціни, якості та нових ідей у бізнесі. Чим оперативніше компанія зможе відреагувати на бажання споживачів, тим міцніше буде її позиція на ринку. Основним аспектом позиціонування є створення диференціації, яка є унікальною пропозицією для споживачів і відрізняє фірму від її конкурентів. Це може бути унікальний набір атрибутів продукту чи послуги, які найкраще відповідають потребам цільового ринку. Усе це завершується високими продажами та прибутками. Також, позиціонування має щільний зв'язок з розробкою та впровадженням маркетингових стратегій спрямованих на покращення роботи підприємства.

10. Після оцінки фінансового стану та показників клініки, було виявлено наступне:

- динаміка фінансових результатів є доволі позитивною, хоч у деяких випадках можна побачити певний спад в показниках, що пояснюється важким становищем у країні, що заважає підприємству функціонувати більш вільно. Визначено, що у 2023 році у порівнянні до 2020 року, збільшився чистий дохід

від реалізації, виріс показник валового прибутку, а також значного збільшення здобув чистий фінансовий результат, який на 76,45% є більшим за аналогічний показник 2020 року. Детальне вивчення отриманих результатів по собівартості та їх відношення до виручки продемонструвало, що витрати є продуманими та правильно спрямованими, і лише незначна частина є невиннованою. Правильний розподіл, в першу чергу, залежить від визначення доцільності та здійснення правильних управлінських рішень. Хоча прибутковість в грошовому еквіваленті має позитивну тенденцію, все ж є певні проблеми, які мають вплив на фінансову незалежність підприємства, що виявляється у зменшенні рентабельності продажів та витрат;

- експрес-діагностика з використанням фінансових коефіцієнтів під час вивчення фірми допомогла з'ясувати, що тенденції в показниках є переважно оптимістичними: спостерігається тенденція до зростання ліквідності, чистого доходу, платоспроможності, прибутку та автономності, що свідчить про ефективну діяльність фірми, належне структурування роботи та постійне зростання;

11. Проведений PEST-аналіз факторів макросередовища підприємства дозволив виявити позитивний вплив більшості з них, хоча існує суттєва загроза, пов'язана з соціокультурним фактором, а саме демографічними змінами.

12. При аналізі за допомогою експертних думок, спрямованих на оцінку конкурентоспроможності лікарні, нами використано прийом побудови матриці конкурентоспроможності. Дослідження показало, що ТОВ «ВІТАЦЕНТР» займає друге місце серед семи найбільш популярних медичних центрів м. Запоріжжя. Перше місце належить ТОВ «КЛІНІКА СВЯТОГО МИКОЛАЯ», третє – ТОВ «НОВАлікарня». Головною рекомендацією для досліджуваного підприємства на даному етапі оцінки є звернення уваги на покращення якості послуг, застосування гнучкої цінової політики до них, а також покращення та

налагодження комунікаційних зав'язків.

13. Для діагностики конкурентоспроможності внутрішнього середовища підприємства нами застосовано методику, яка дозволила поєднати кількісні показники, що характеризують результати діяльності підприємства, з думкою експертів щодо важливості впливу цих результатів на загальний підсумок. Аналіз показав, що показники підприємства мають більше позитивну динаміку, ніж негативну, що свідчить про доволі високий конкурентоспроможний стан підприємства, не дивлячись на складну ситуацію, що склалась у 2022 році.

14. ТОВ «ВІТАЦЕНТР» є одним із найбільших закладів охорони здоров'я м. Запоріжжя, який виявляє високу конкурентоспроможність завдяки ресурсам та стратегічному впровадженню бізнес-практик. З оцінки ринкової позиції клініки можна зробити висновок, що у неї є всі можливості розвиватися та продовжувати лідирувати на ринку медичних послуг.

15. Конкурентні переваги та ринкова позиція ТОВ «ВІТАЦЕНТР» стануть основою для оцінки його місця на ринку медичних послуг м. Запоріжжя та ключовими факторами успіху. Оскільки клініка працює на ринку з високою конкуренцією, основними гравцями якого є приватні медичні центри суміжних сегментів, ключовим фактором стратегічного планування розвитку буде встановлення конкурентних переваг шляхом їх порівняння з іншими клініками.

16. ТОВ «ВІТАЦЕНТР» має низку конкурентних переваг, які дозволяють йому закріплювати стабільні позиції на ринку. Клініка володіє найсучаснішим медичним обладнанням для точної діагностики, а також для проведення комплексних медичних процедур.

17. Для визначення стратегічної позиції бізнесу проведено діагностику конкурентного середовища шляхом побудови карти стратегічних груп конкуруючих підприємств.

Побудова карти підтвердила отримані нами раніше результати щодо його

позиції на ринку медичних послуг. Визначено, що підприємство має усі підстави до зміцнення своєї позиції в конкретному сегменті, вживаючи заходів для підтримки свого комерційного становища, довіри поточних і залучення нових клієнтів.

18. В умовах зміни ринкової динаміки, введення воєнного стану та наявності жорсткої конкуренції важливо бути в курсі того, що відбувається на підприємстві. У цьому допомагають різні аналітичні методи, наприклад SWOT-аналіз. Він виявляє всі сильні та слабкі сторони підприємства, а також прогнозує ймовірні загрози та можливості. В рамках оцінки підприємства за допомогою SWOT-аналізу, нами розроблено та розповсюджено анкету для фахівців підприємства, з результатів якої сформовано основні фактори аналізу та проведено діагностику отриманих факторів з використанням методу перехресного оцінювання. У підсумку визначено ступінь впливу кожного чинника на діяльність підприємства, після чого розроблено проблемне поле, в якому висвітлено всі проблеми та можливості, а також запропоновано методи, що, на нашу думку, дозволять підприємству подолати існуючі труднощі, підвищити ефективність діяльності та зміцнити конкурентні позиції.

19. Розроблено план економічного стратегічного позиціонування підприємства, що базується на проведеному нами аналізі умов ринку, конкурентів і ресурсів. Він спрямований на досягнення переваги, яка є стійкою та успішною для підприємства в довгостроковій перспективі. Головними аспектами стратегій є: цінова політика, інвестування, оптимізація витрат та управління ризиками.

Основна мета цієї моделі – ефективне розміщення ТОВ «ВІТАЦЕНТР» у конкурентному медичному середовищі. Ключовий елемент стратегії – диференціація медичних послуг, що дозволить ТОВ «ВІТАЦЕНТР» зайняти лідируючі позиції на медичному ринку послуг. Нами запропоновано низку способів використання цієї стратегії: впровадження передових технологій та

новітніх методик лікування, які, у свою чергу, передбачають застосування роботизованого обладнання, телемедицини та чат-ботів. Разом із цим, вважаємо доцільним покращення та розвиток медіа, соціальних сторінок та рекламних пропозицій. Подібні заходи, на нашу думку, привернуть увагу людей та покращать комунікаційні зв'язки.

Основні моменти, яким слід приділити увагу при реалізації цієї стратегії – це якість обслуговування, розширення спектру послуг, активізація, пов'язана з рекламною діяльністю, а також використання цифрових технологій. При цьому важливим є вивчення потенційних ризиків і розробка ефективних стратегій їх мінімізації. Успіх запропонованих заходів залежить від того, наскільки професійною є команда менеджерів, наскільки ефективно вони управляють ресурсами та наскільки добре адаптуються до змін зовнішнього середовища.

20. За сучасних умов господарювання ТОВ «ВІТАЦЕНТР» може підвищити свою конкурентоспроможність шляхом впровадження інноваційних технологій. До провідних сучасних напрямків можуть належати такі, як використання ШІ, чат-ботів, телемедицини, роботизованої техніки. Також, важливим аспектом є можливість створення певної системи бонусів та кешбекування. Подібний підхід не тільки допоможе звеличити позицію на ринку, а також може створити стрімкий та стійкий розвиток за допомогою технологічних інновацій.

21. Для визначення економічного ефекту від використання запропонованих заходів, ми зупинились на можливості впровадження кешбекування, реклами та створення власного медичного чат-боту.

22. Впровадження кешбекування є одним з найдієвіших методів по залученню клієнтів для користування послугами, бо дає можливість заощаджувати, зберігаючи частину грошей на подальші процедури на власному рахунку у лікарні.

23. Для впровадження реклами нами виокремлено найпопулярніші носії:

телебачення, жива реклама, реклама в медичних журналах та розповсюдження на біг-бордах міста. Самою дорогою в реалізації виявилася реклама, пов'язана із біг-бордами, при цьому серед інших вона є менш дієвою. Самою ефективною рекламою можна назвати живу: при мінімальних затратах вона буде мати колосальний успіх та, не дивлячись на строки реалізації, буде використовуватися ще багато років. Телебачення та журнали теж мають суттєву результативність через широку та різноманітну аудиторію транслявання.

Реклама допоможе втримати старих клієнтів та залучити нових, а також буде періодично нагадувати про підприємство та спектр послуг, що надаються, щоб люди завжди знали куди вони можуть звернутися і де стовідсотково отримають швидку та якісну допомогу.

24. Результати фінансової оцінки розробки та впровадження чат-боту показали доцільність впровадження медичного чат-боту, в першу чергу, через можливість зменшити навантаження на реєстратуру та лікарів, та також більш швидко опрацювання вхідних запитів. Це допоможе покращити та укріпити комунікацію, і, навіть, виведе її на абсолютно новий рівень. Також, чат-боти будуть корисними для пацієнтів, в яких з'явиться можливість відслідковувати свої показники здоров'я (пульс, тиск, сон та інші), мати інформацію щодо графіків лікарів та їх вільні «віконця», отримувати консультації онлайн, знаходячись в іншому куточку країни, а також у разі погіршення стану здоров'я буде можливість автоматичного виклику допомоги.

Проведені дослідження показали, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ВІТАЦЕНТР» на ринку, залученню нових споживачів та покращенню економічних показників підприємства. Практична цінність результатів полягає в тому, що їх можна використовувати, чи то безпосередньо в клініці «ВІТАЦЕНТР», чи в будь-якому іншому медичному закладі, що працює в умовах жорсткої конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 50. С 70–75.
2. Бакунов О.О., Смирнов Є.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства: концептуальний підхід. *Вісник національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2010. № 4. 167с.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник. Київ: Професіонал, 2016. 448 с.
4. Блонська В.І. Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства як основний фактор ефективності його діяльності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Вип.18.1 С. 173–177.
5. Бора Н. Ю. Маркетингові дослідження конкурентного середовища ринку медичних послуг в сучасних умовах : дис. д-ра екон. Миколаїв, 2019. 400 с.
6. Бугай В.З., Сидоренко В.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 33–38.
7. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. Харків: «Видавництво «Форт», 2021. 244 с.
8. Верхоглядова Н.І. Економічна діагностика: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Свідлер, 2011. 330 с.
9. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 4 (68). С. 83-88
10. Гаврилова А.Г., Фартушний І.Д. Вплив електронної комерції на економічний розвиток: Всеукраїнська науково-практична конференція «Моделювання та прогнозування економічних процесів»: матеріали № 111. Київ, 2017. С. 58–60.

11. Гузенко А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2022.
12. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. Економічна діагностика: Навч. посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. 164 с.
13. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
14. Довгань Л.Є., Каракай В.Ю., Артерменко П.Л. Стратегічне планування: Навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 440 с.
15. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. Київ: ЦНЛ, 2006. 384 с.
16. Домарадзька Г.С. Прогнозування і макроекономічне планування: Навч. посібник. Львів: «Магнолія-2006», 2007. 211с.
17. Дробішева О.О., Рижков А.І. Управління фінансовими результатами діяльності промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної Академії*. 2013. С 188–196.
18. Експрес-аналіз фінансово-економічного стану. Електронне джерело, режим доступу: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/90-ekspres-analiz>.
19. Єфремова, Н.Ф., Коваленко О.В., Присвітла О.В. Конкурентоспроможність підприємства та складники системи її забезпечення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2 (70). С. 104–113
20. Зробок О.О., Глущенко Я.І. Сутність механізму міжнародної конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52-1. С. 35–40.
21. Калашнікова Т.В. Фінансовий стан підприємства: сутність та оцінка / Т.В. Калашнікова // Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Економіка і менеджмент». – 2011. – № 3. – С. 115-118.

22. Кириченко С.О., Тульчинський Р.В., Ружицький А.В., Тульчинська С.О. Обмежувальні чинники системи стратегічного антикризового управління підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 5-6. С. 42–46
23. Компанієць В. В., Крацер В. В. Щодо впливу цифрової революції на економіку та людину: ефекти цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 33–50.
24. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. Навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2019. 456 с.
25. Лопатовський В.Г. Аналіз зовнішнього середовища підприємства : характерні риси та перспективи проведення // *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2009. Том 2. № 22. С. 179–182.
26. Маковоз О.С., Крайня Д.Р., Обуховський О.В. Фактори інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 32. С. 70–75.
27. Мартинович Н.О., Горник В.Г., Бойченко Е.Б. Маркетингові дослідження: Навч. посібник. Київ: «Видавництво Людмила», 2021. 323 с.
28. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 325 с.
29. Мороз В.В. Роль сфери послуг малих підприємств в економічній системі України / *Вісник Чернігівського національного технічного університету* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcl&j=9&id=25>.
30. Нестеренко С.С. Методичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності регіону і регіональних конкурентних переваг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 41. С. 11–16.
31. Основні види послуг, їх характеристика та класифікація. Бізнес-портал

Луцька [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_1604.html

32. Партута Т.О., Фесенко Т.В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Економічна наука*. 2012. № 12. С. 91–96.

33. ПЕСТ-аналіз. Електронне джерело, режим доступу: <http://surl.li/hkny>.

34. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ: Центр Разумкова. Видавництво “Заповіт”. 2020. 274 с.

35. Посилкіна О.В., Світлична К.С. Економічна діагностика: Навч. посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: Вид-во НФаУ, 2014. 333 с.

36. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. / Відомості Верховної Ради України. 2001. № 12. Ст. 64.

37. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 р. / Відомості Верховної Ради України. 1991. № 30. С. 379.

38. Радулов Д.Д. Вплив органів державної влади на діяльність промислових підприємств як один із зовнішніх факторів їх конкурентоспроможності. Одеса: Атлант, 2013. С. 250-269.

39. Різник А.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 8-9 квітня 2021 р.* Дніпро, 2021. С. 29–31.

40. Рожелюк В.М. Жук Н.Т. Експрес-діагностика фінансового стану в системі управління безпекою підприємства. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 20 листопада 2017 р.* Тернопіль, 2017. С. 181-183

41. Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11 . С. 61–65.

42. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Навч. посібник. Тернопіль: «Економічна

думка», 2006. 390 с.

43. СВОТ-аналіз. Електронне джерело, режим доступу: <http://surl.li/baoaq>.

44. Селезнєва Г.О. Вплив цифрових технологій на конкурентне середовище підприємств: матеріали XXV міжнародної науково-практичної конференції, 07 жовтня 2022 р. Рига : ГО «ВАДНД», 2022. С. 71–75.

45. Селезнєва Г.О., Чумак Г.М. Вплив розвитку цифрової економіки на конкурентне середовище вітчизняних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 69–74.

46. Сімонова В.С. Підходи до визначення поняття «конкурентний потенціал» та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 6. С. 194–197.

47. Скрипник Н.Є. Особливості розвитку конкурентного потенціалу економіки України: регіональний аспект. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 89–94.

48. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. *Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70), №2. С. 43–47.

49. Степух А.О. Визначення поняття стратегії підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 161–162.

50. Статистичний щорічник України. 2022 / За ред. Вернера І.Є. Держ. служба статистики України. Режим доступу:

https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf

51. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382>.

52. Тардаскіна Т.М., Стрельчук Є.М., Терешко Ю.В. Електронна комерція. Одеса, 2011. 244 с.

53. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія,

методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

54. Тищенко В.В., Тищенко О.І. Оцінка фінансового стану підприємств в контексті економічної безпеки. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2016. Т.21. Вип. 6 (48).

55. Токмакова І.В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С.283-291.

56. Урсакій Ю.А. Підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Кіровоград. 2013. №5. С. 183–189.

57. Фінансова звітність підприємства за 2021 рік. Електронне джерело, режим доступу:

<https://drive.google.com/file/d/1vZKphozAmOQ-3tAq0eFYfTA2d0WK2i5k>

58. Фінансова звітність підприємства за 2023 рік. Електронне джерело, режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1YDOcyZMjqZL5qrp>

59. Халуєв К. Маркетинг відносин – сучасний підхід в роботі з клієнтами. *Маркетинг*. 2018. № 5. С. 44–55.

60. Хандій О.О., Шамілева Л.Л. Вплив цифрових трансформацій на економіку та сферу праці: соціально-економічні ризики та наслідки. *Економічний вісник Донбасу*, 2019. № 3. С 181–188.

61. Циганок О.О. Аналіз позиції підприємства в конкурентній боротьбі за методом конкурентних переваг. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9(99). С. 155–161.

62. Шевченко М.М. Методи оцінки конкурентоспроможності галузей промисловості в умовах інтернаціоналізації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.01 «Економіка промисловості» / М.М. Шевченко. Харків, 2006. 16 с.

63. Шифріна Н.І. Експрес-аналіз фінансового стану підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 35. 2011.
64. Штефанич Д.А. Маркетинговий аналіз: Навч. посібник. Тернопіль: Економ. думка ТНЕУ, 2012. 295 с.
65. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 135–141.
66. Ярошенко Ю.Ф. Формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Харківський державний економічний університет*. Харків. 2012. №3. С 21–25.
67. Duncombe R., Heeks R., Kintu R. Commerce for Small Enterprise Development: Manchester: Institute for Development Policy and Management *The University of Manchester*, 2006. 56 с.
68. Connecting to Compete Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. 2017. 68p.
69. Global Competition: The New Reality. Report of the Presidents Commission on Industrial Competitiveness. Washington. D.C. *Government Printing Office*. 1985. Vol. 2. P. 6.
70. Porter M. E. Competitive Advantage of Nations: textbook. New York: Free Press, 1990. 426 p.
71. Saaty T.L. The Analytic Hierarchy Process; McGraw-Hill International: New York, NY, USA, 2013.
72. Węgrzyn, A. Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa. Kraków: Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa, 2013. 82 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

(обов'язковий)

**Розрахунок показників експрес-діагностики економіко-фінансової
діяльності підприємства**

Таблиця А.1

**Основні показники експрес-діагностики економіко-фінансової діяльності
підприємства**

Назва	Формула розрахунку	Номер формули
1	2	3
І. Показники операційної діяльності		
Коефіцієнт зростання валових продажів	$K_{зр_{вп}} = \frac{\text{Виручка за звітний рік} - \text{Виручка за попередній рік}}{\text{Виручка за попередній рік}}$	(А.1)
Коефіцієнт валового доходу	$K_{вд} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}}$	(А.2)
Коефіцієнт операційного прибутку	$K_{оп} = \frac{\text{Прибуток до сплати відсоткових платежів та оподаткування}}{\text{Виручка від реалізації}}$	(А.3)
Коефіцієнт чистого прибутку	$K_{чп} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}}$	(А.4)
ІІ. Показники операційних витрат		
Коефіцієнт собівартості реалізованої продукції	$K_{срп} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Виручка від реалізації}}$	(А.5)
ІІІ. Показники управління активами		
Коефіцієнт оборотності активів	$K_{об_{активів}} = \frac{2 \times \text{Виручка від реалізації}}{(\text{активи на початок року} + \text{активи на кінець року})}$	(А.6)

Коефіцієнт оборотності необоротних активів	$K_{об.необ.активів} = \frac{2 \times \text{Виручка від реалізації}}{\text{Необоротні активи на початок року} + \text{Необоротні активи на кінець року}}$	(A.7)
--	---	-------

Продовження табл. А.1

1	2	3
Коефіцієнт оборотності чистих активів	$K_{об.чистих\ активів} = \frac{2 \times \text{Виручка від реалізації}}{(\text{Активи разом на початок року} + \text{Активи разом на кінець року}) - (\text{Поточні зобов'язання на початок року} + \text{Поточні зобов'язання на кінець року})}$	(A.8)
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{об.деб.заб.} = \frac{2 \times \text{Виручка від реалізації}}{\text{Деб. заб. на початок року} + \text{Деб. заб. на кінець року}}$	(A.9)
Коефіцієнт оборотності запасів по реалізації	$K_{об.зап.по\ реал.} = \frac{2 \times \text{Виручка від реалізації}}{\text{Запаси на початок року} + \text{Запаси на кінець року}}$	(A.10)
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{об.кред.заб.} = \frac{2 \times \text{Виручка від реалізації}}{\text{Кред. заб. на початок року} + \text{Кред. заб. на кінець року}}$	(A.11)
IV. Показники ліквідності		
Коефіцієнт покриття	$K_{покриття} = \frac{\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}}$	(A.12)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{шв.лікв.} = \frac{\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}}$	(A.13)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абс.лікв.} = \frac{\text{Грошові активи та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}}$	(A.14)
Чистий робочий капітал підприємства	$Ч_{рп} = (\text{Об. активи} + \text{Витрати майбутніх періодів}) - (\text{Поточні зобов'язання} + \text{Витрати майбутніх періодів})$	(A.15)
V. Показники довгострокової платоспроможності підприємства		
Коефіцієнт автономії	$K_{авт} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи підприємства}}$	(A.16)
VI. Показники рентабельності (прибутковості) підприємства:		
Рентабельність продажів	$K_{рп} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}}$	(A.17)

Рентабельність активів	$K_{pa} = \frac{2 \times \text{Чистий прибуток}}{\text{Активи на початок року} + \text{Активи на кінець року}}$	(A.18)
Рентабельність капіталу	$K_{pk} = \frac{2 \times \text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал на початок року} + \text{Власний капітал на кінець року}}$	(A.19)

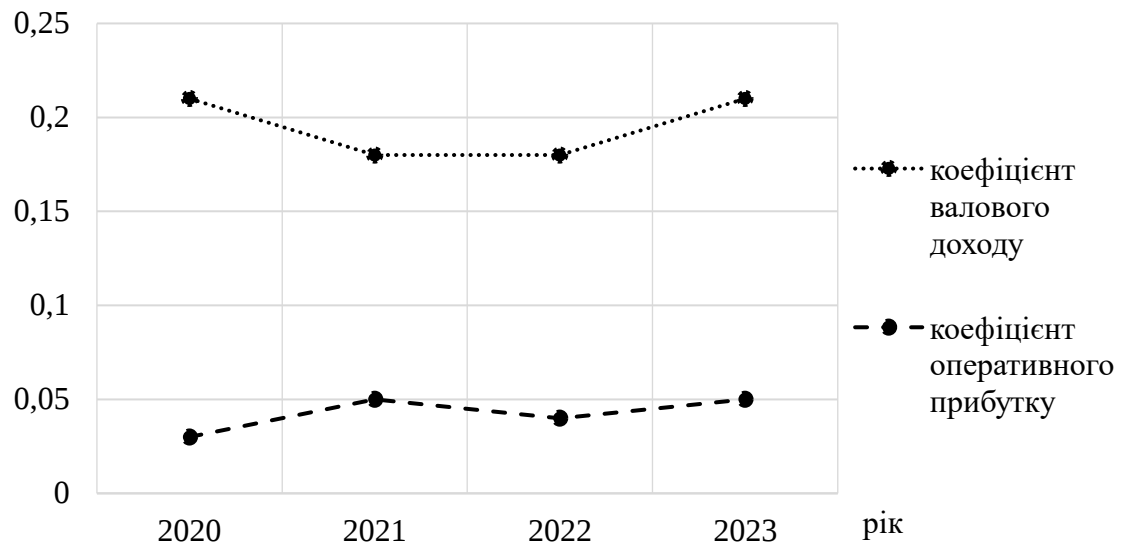
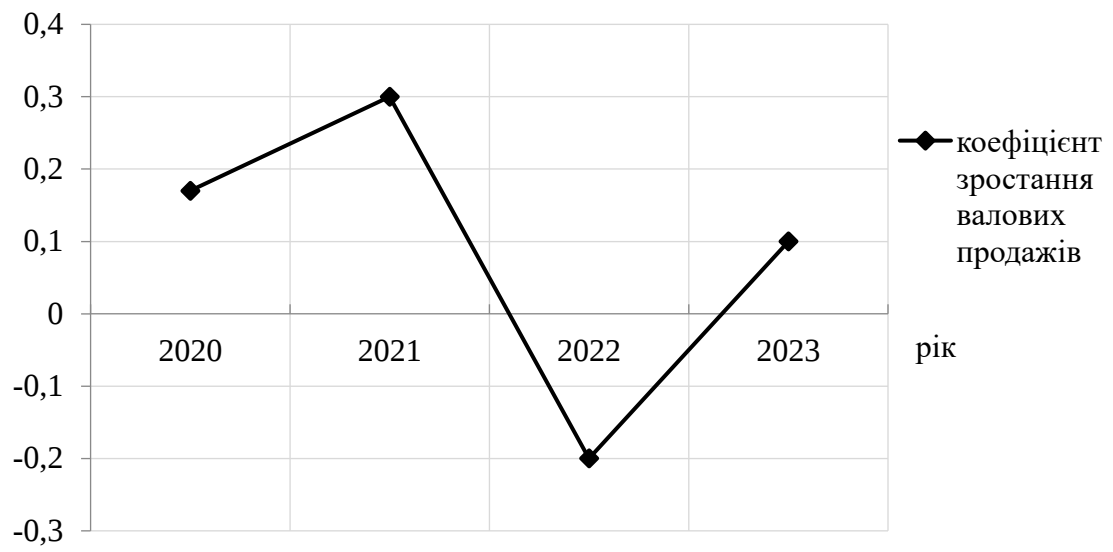
Джерело: узагальнено автором на основі [18]

Таблиця А.2

Динаміка показників експрес-діагностики економіко-фінансової діяльності підприємства

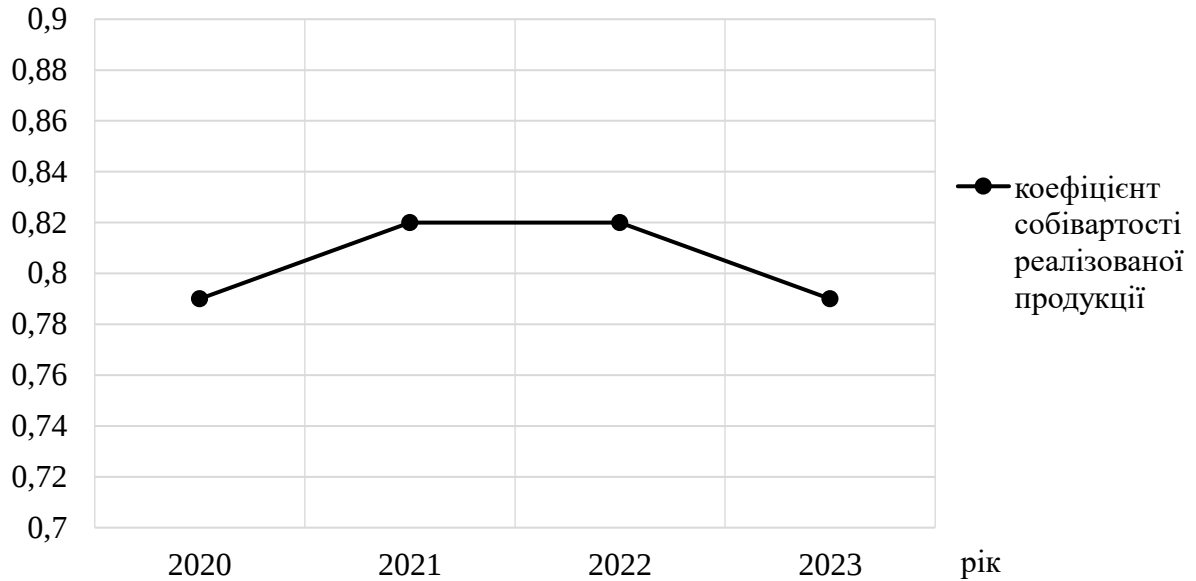
Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Динаміка показників 2023 р. по відношенню до	
					2020 р.	2022 р.
I. Показники операційної діяльності						
1.1. Коефіцієнт зростання валових продажів	0,17	0,3	-0,2	0,10	негативна	позитивна
1.2. Коефіцієнт валового доходу	0,21	0,18	0,18	0,21	позитивна	позитивна
1.3. Коефіцієнт операційного прибутку	0,03	0,05	0,04	0,05	позитивна	позитивна
1.4. Коефіцієнт чистого прибутку	0,02	0,04	0,03	0,04	позитивна	позитивна
II. Показники операційних витрат						
2.1. Коефіцієнт собівартості реалізованої продукції	0,79	0,82	0,82	0,79	позитивна	негативна
III. Показники управління активами						
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	2,66	3,13	2,09	2,16	негативна	позитивна
3.2. Коефіцієнт оборотності необоротних активів	3,76	4,38	3,46	5,21	позитивна	позитивна
3.3. Коефіцієнт оборотності чистих активів	2,67	3,15	1,98	2,34	негативна	позитивна
3.4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	28,89	32,35	12,38	6,86	негативна	негативна
3.5. Коефіцієнт оборотності запасів по реалізації	21,37	24,20	20,90	26,15	позитивна	позитивна
3.6. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	15,94	17,94	12,99	13,42	негативна	Позитивна
IV. Показники ліквідності						
4.1. Коефіцієнт покриття	0,59	0,63	1,09	2,15	позитивна	позитивна
4.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,34	0,33	0,93	1,87	позитивна	позитивна
4.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,27	0,48	0,74	позитивна	позитивна
4.4. Чистий робочий капітал підприємства, тис. грн.	-10323	-9126	3114	24805	позитивна	позитивна
V. Показники довгострокової платоспроможності підприємства						
5.1. Коефіцієнт автономії	0,44	0,51	0,44	0,49	позитивна	позитивна
VI. Показники рентабельності (прибутковості) підприємства						
6.1. Рентабельність продажів	0,03	0,04	0,03	0,04	позитивна	позитивна
6.2. Рентабельність активів	0,07	0,13	0,07	0,1	позитивна	позитивна
6.3. Рентабельність капіталу	0,18	0,28	0,15	0,20	позитивна	позитивна

Джерело: побудовано автором на основі [18] та власних розрахунків



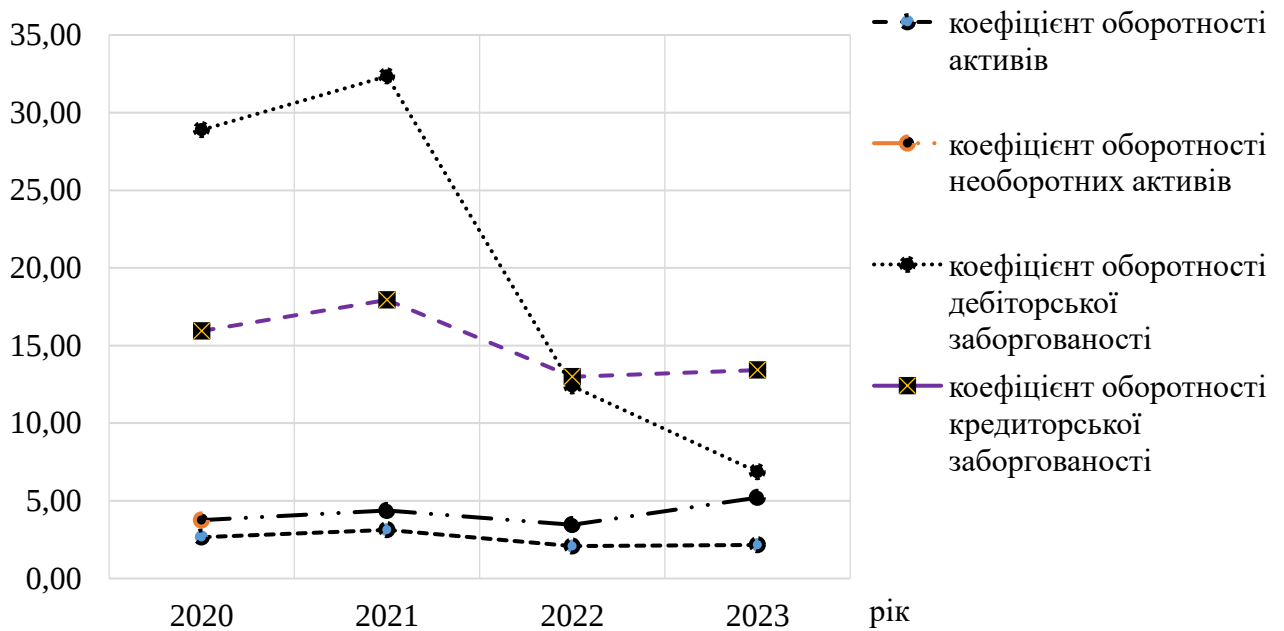
**Рис. А.1. Динаміка показників операційної діяльності ТОВ «ВІТАЦЕНТР»
за 2020-2023 рр.***

**Побудовано автором на основі даних табл. А.2*

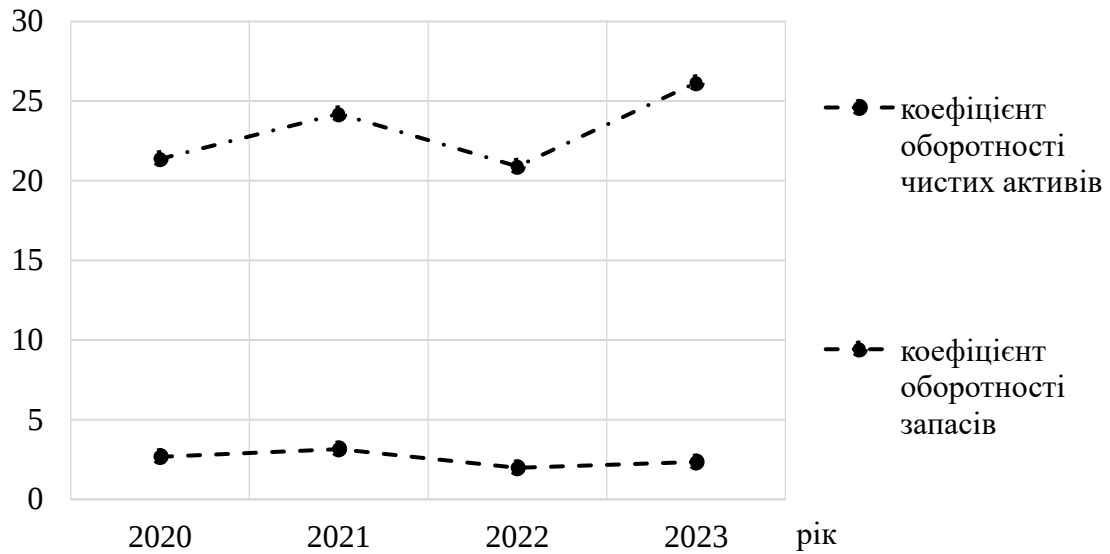


**Рис. А.2. Динаміка операційних витрат ТОВ «ВІТАЦЕНТР»
за 2020-2023 рр.***

**Побудовано автором на основі даних табл. А.2*



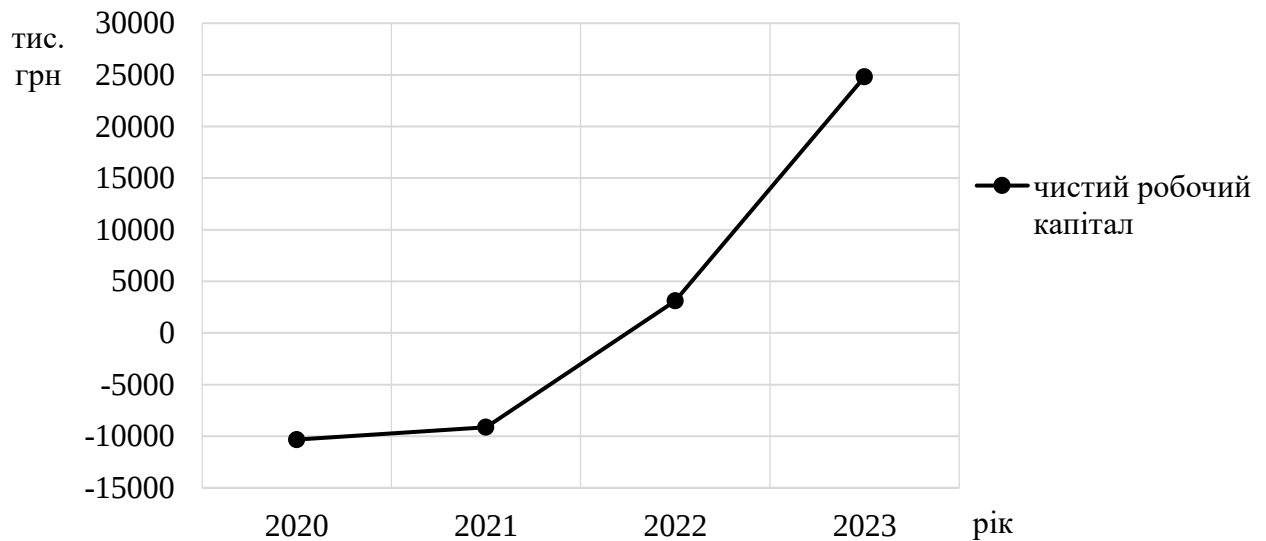
а) показники управління активами - 1



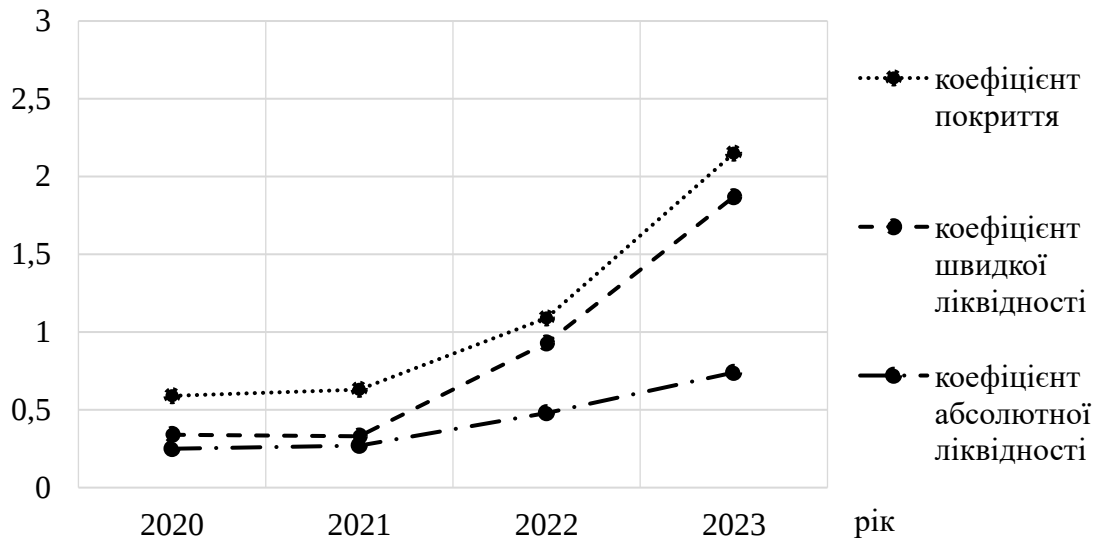
б) показники управління активами - 2

**Рис. А.3. Динаміка показників управління активами ТОВ «ВІТАЦЕНТР»
за 2020-2023 рр.***

**Побудовано автором на основі даних табл. А.2*



а) показники ліквідності - 1



б) показники ліквідності - 2

Рис. А.4. Динаміка показників ліквідності ТОВ «ВІТАЦЕНТР» за 2020-2023 рр.*

**Побудовано автором на основі даних табл. А.2*

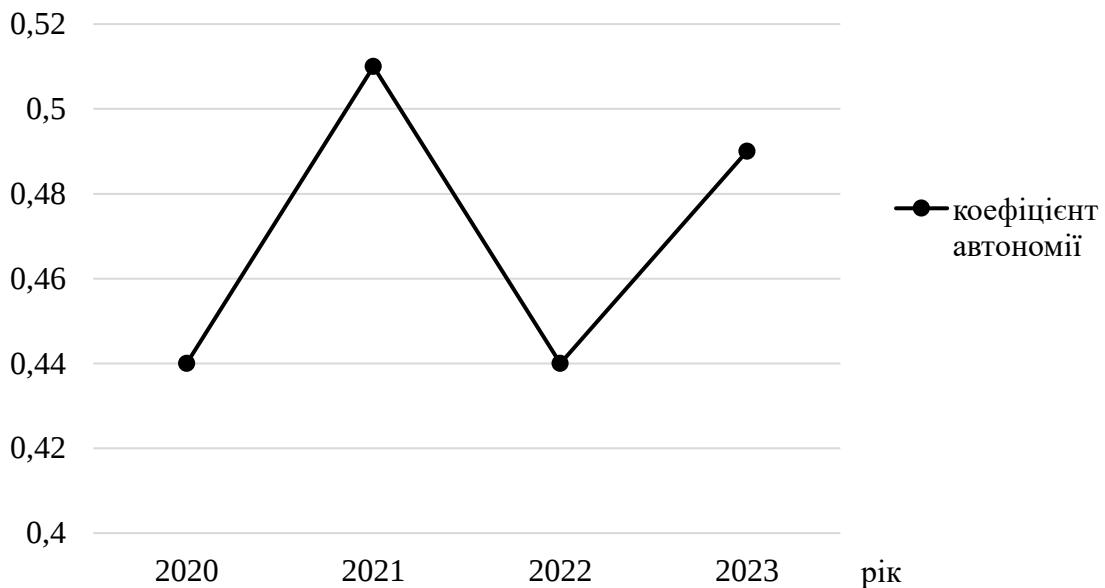
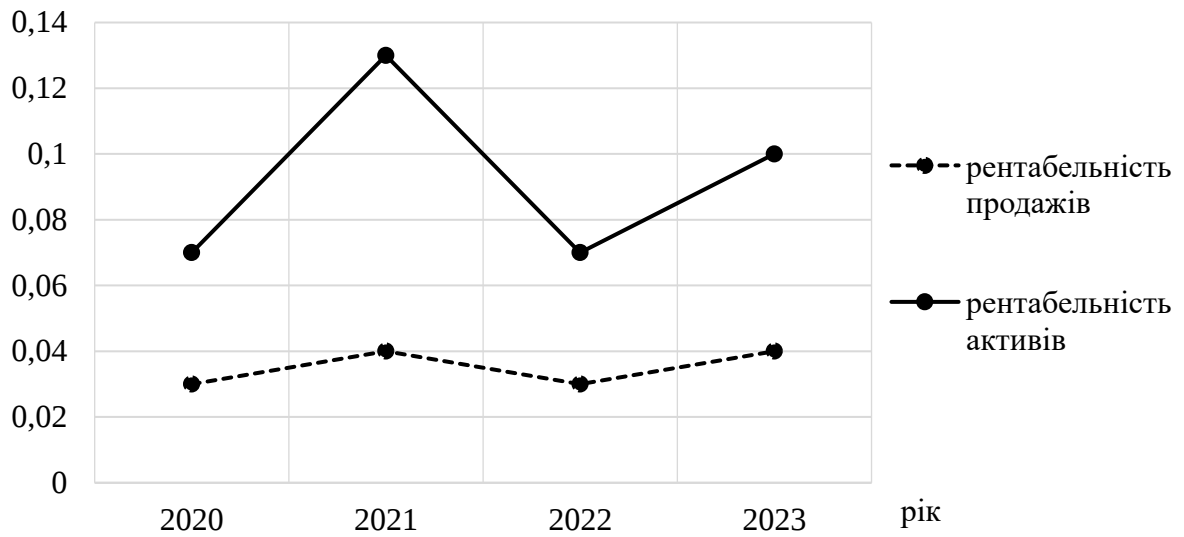
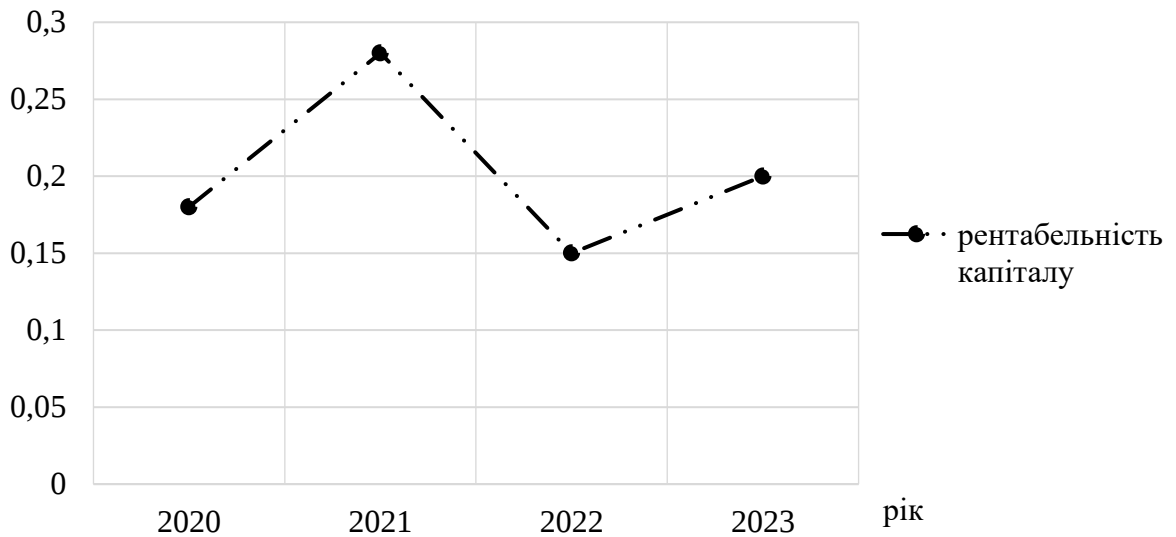


Рис. А.5. Динаміка показника довгострокової платоспроможності ТОВ «ВІТАЦЕНТР» за 2020-2023 рр.*

**Побудовано автором на основі даних табл. А.2*



а) показники рентабельності - 1



б) показники рентабельності підприємства - 2

**Рис. А.6. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ВІТАЦЕНТР»
за 2020-2023 рр.***

**Побудовано автором на основі даних табл. А.2*

Додаток Б
(обов'язковий)
Діагностика конкурентоспроможності підприємства

Таблиця Б.1

PEST-аналіз ТОВ “ВІТАЦЕНТР”

Фактор	Вплив фактору	Імовірність зміни	Вектор впливу	Оцінка з урахуванням вектору впливу	Оцінка з поправкою на вагу
Політико-правові					
Регулювання медичного ринку державою (ліцензування, сертифікація)	3	1	+	+3	+0,09
Податкова політика та зміни у законодавстві щодо медичних послуг	3	1	+	+3	+0,09
Державні програми підтримки медичних інновацій.	3	3	-	-9	-0,28
Разом за політико-правовими факторами	9	5	x	-3	-0,10
Економічні					
Інфляційні процеси та коливання курсу валюти, що впливають на закупівлю обладнання	3	3	+	+9	+0,28
Зміни в доходах споживачів, що визначають їхню платоспроможність	2	3	+	+6	+0,19
Доступ до кредитних ресурсів і грантових програм для розвитку бізнесу	2	2	+	+4	+0,13
Разом за економічними факторами	7	8	x	+19	+0,60
Соціокультурні					
Зростання попиту на медичні та оздоровчі послуги.	3	3	+	+9	+0,28
Демографічні зміни (збільшення кількості літніх людей, які потребують медичних послуг	2	2	-	-4	-0,13
Популяризація дистанційної медицини (онлайн-консультації, телемедицина).	2	3	+	+6	+0,19
Разом за соціокультурними факторами	7	8	x	+11	+0,34
Технологічні					
Впровадження штучного інтелекту для діагностики та обслуговування клієнтів	3	3	+	+9	+0,28
Використання мобільних додатків і чат-ботів для запису пацієнтів	3	3	+	+9	+0,28
Рівень інновацій та технологічний розвиток галузі	3	3	+	+9	+0,28
Разом за технологічними факторами	9	9	x	+27	+0,84
Всього	32	30	x	+54	1,68

Джерело: побуловано автором

Анкета експертного оцінювання

Мета: здійснити аналіз факторів конкурентоспроможності основних підприємств-конкурентів, що функціонують на ринку медичних послуг м. Запоріжжя

Шановний експерте!

З метою з'ясування конкурентного середовища ТОВ «ВІТАЦЕНТР» в галузі надання медичних послуг у м. Запоріжжя просимо Вас заповнити анкету.

Для цього Вам пропонується напроти кожного з наведених чинників конкурентоспроможності поставити кількість балів від 1 (найнижча оцінка) до 5 (найвища оцінка) у відповідному стовпчику, який відповідає підприємству, що аналізується:

- 1 – ТОВ «ВІТАЦЕНТР»,
- 2 – ТОВ «КЛІНІКА СВЯТОГО МИКОЛАЯ»;
- 3 – ТОВ «Оксфорд Медікал»;
- 4 – ТОВ «FreshMed»;
- 5 – Медичний центр ЕнаМед;
- 6 – Медичний центр Sensus;
- 7 – ТОВ «НОВАлікарня».

Вдячні Вам за допомогу!

Таблиця Б.2

Макет анкети для експертів

№ з/з	Фактори	1	2	3	4	5	6	7
1	Положення на ринку							
2	Послуги							
3	Ресурсний потенціал							
4	Система комунікацій							
5	Ділова репутація							
6	Рівень обслуговування споживачів							

Джерело: Складено автором

Таблиця Б.3

**Результати анкетування експертів стосовно факторів
конкурентоспроможності основних підприємств-конкурентів, що
функціонують на ринку медичних послуг м. Запоріжжя**

Фактори конкурентоспроможності	Номер експерта															Середній бал
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ТОВ «ВІТАЦЕНТР»																
Положення на ринку	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4,53
Послуги	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3,80
Ресурсний потенціал	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3,87
Система комунікацій	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3,80
Ділова репутація	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4,40
Рівень обслуговування споживачів	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,20
ТОВ «КЛІНІКА СВЯТОГО МИКОЛАЯ»																
Положення на ринку	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,60
Послуги	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3,93
Ресурсний потенціал	5	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3,93
Система комунікацій	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3,87
Ділова репутація	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4,07
Рівень обслуговування споживачів	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,33
ТОВ «Оксфорд Медікал»																
Положення на ринку	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3,80
Послуги	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3,60
Ресурсний потенціал	5	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3,93
Система комунікацій	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3,47
Ділова репутація	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4,07
Рівень обслуговування споживачів	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
ТОВ «FreshMed»																
Положення на ринку	4	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3,93
Послуги	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3,67
Ресурсний потенціал	5	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3,93
Система комунікацій	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3,27
Ділова репутація	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3,60
Рівень обслуговування споживачів	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,13
Медичний центр ЕнаМед																
Положення на ринку	4	5	5	5	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4,20
Послуги	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3,40

Продовження табл. Б.3

А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Ресурсний потенціал	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3,80
Система комунікацій	3	5	4	4	4	3	3	3	5	3	4	3	3	4	3	3,60
Ділова репутація	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4,00
Рівень обслуговування споживачів	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3,8,0
Медичний центр Sensus																
Положення на ринку	4	5	4	5	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4,00
Послуги	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3,33
Ресурсний потенціал	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3,80
Система комунікацій	3	5	4	4	4	3	3	3	5	3	4	3	3	4	3	3,60
Ділова репутація	4	4	4	3	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3,93
Рівень обслуговування споживачів	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3,87
ТОВ «НОВАлікарня»																
Положення на ринку	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4,27
Послуги	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3,20
Ресурсний потенціал	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3,80
Система комунікацій	3	5	4	4	4	3	4	4	5	3	4	3	3	4	3	3,73
Ділова репутація	4	4	4	3	4	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	3,93
Рівень обслуговування споживачів	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4,20

Джерело: побудовано автором

Таблиця Б.4

Розрахунок коефіцієнтів конкурентоспроможності основних підприємств-конкурентів з використанням експертної оцінки

Фактор конкурентоспроможності	Параметрична одинична оцінка підприємства							Рейтинг фактору	Інтегральний (груповий) факторний показник підприємства						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Положення на ринку	4,5	4,6	3,8	3,9	4,2	4	4,2	0,10	0,450	0,460	0,380	0,390	0,420	0,400	0,420
Послуги	3,8	4,0	3,6	3,7	3,4	3,3	3,2	0,18	0,684	0,720	0,648	0,666	0,612	0,594	0,576
Ресурсний потенціал	3,9	3,9	3,9	3,9	3,8	3,8	3,8	0,18	0,702	0,702	0,702	0,702	0,684	0,684	0,684
Система комунікацій	3,8	3,9	3,5	3,3	3,6	3,6	3,7	0,16	0,608	0,624	0,560	0,528	0,576	0,576	0,592
Ділова репутація	4,4	4,5	4,1	3,6	4,0	3,9	3,9	0,18	0,792	0,810	0,738	0,648	0,720	0,702	0,702
Рівень обслуговування споживачів	4,2	4,3	4	4,1	3,8	3,9	4,2	0,20	0,840	0,860	0,800	0,820	0,760	0,780	0,840
Сумарна оцінка, (S)	x							1,00	4,076	4,176	3,828	3,754	3,772	3,736	3,814
Коефіцієнт (КС)	x							x	0,976	1,000	0,917	0,899	0,903	0,895	0,913

Джерело: побудовано автором на основі [35] та табл. Б.3

Таблиця Б.5

Основні показники, діяльності підприємства

Показники	Ум. позн.	Значення показників за роками		
		2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД			
Собівартість продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	СП			
Чисельність персоналу, осіб	Ч _{ПВП}			
Чистий прибуток, тис. грн.	ЧП			
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	В _{ср.ОФ}			
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	В _{ср.ОЗ}			
Власний капітал, тис. грн.	ВК			
Позиковий капітал, тис. грн., в т.ч. короткострокова кредиторська заборгованість.	ПК ККЗ			
Витрати на маркетинг, тис. грн.	В _{марк}			
Середня ціна одиниці послуги, бальна оцінка (max – 10), бали	Ц _{од}			
Середня ціна одиниці послуги основного конкурента, бальна оцінка (max – 10), бали	Ц _{од.конк}			
Бальна оцінка якості послуг клієнтами (max – 10), бали	ЯТ			
Бальна оцінка якості послуг основного конкурента клієнтами (max – 10), бали	ЯТ _{конк}			

Джерело: побудовано автором на основі [57], [58]

Додаток В
(обов'язковий)
SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ВІТАЦЕНТР»

Анкета оцінювання діяльності підприємства

Мета: проаналізувати діяльність фірми за допомогою SWOT аналізу та бальним методом оцінювання.

Шановний експерте!

З метою з'ясування позиції ТОВ «ВІТАЦЕНТР» на ринку медичних послуг та розробки стратегії його діяльності на перспективу, просимо Вас заповнити анкету.

Для цього Вам пропонується напроти кожного твердження поставити галочку (або знак “плюс”) у відповідному стовпчику.

Вдячні Вам за допомогу!

Таблиця В.1

Макет анкети для фахівців підприємства

№ з/з	Питання	Так	Ні	Можливо
1	2	3	4	5
І. Сильні сторони				
1	Ми є досить компетентними			
2	Ми маємо у своєму розпорядженні навички, що дозволяють бути конкурентоздатними			
3	Ми володіємо достатніми фінансовими ресурсами			
4	Ми маємо хорошу репутацію серед наших клієнтів			
5	У нас сильна технічна та інноваційне обладнання			
6	У нас вмілі та досвідчені лікарі			
7	У нашої лікарні вдале та зручне розташування			

Продовження табл.В.1

1	2	3	4	5
II. Слабкі сторони				
1	У нас немає чіткої бізнес-стратегії			
2	Попит на послуги стає меншим			
3	Зацікавленість пацієнтів у послугах зменшується			
4	Наші комунікаційні технології (кол-центр) є слабкими			
5	В нас є проблеми з паркувальною зоною			
III. Сприятливі можливості				
1	Ми можемо розширити аудиторію			
2	Ми можемо розширити обсяг пропонованих послуг			
3	Впровадження інноваційних технологій та ІІІ			
4	Ми можемо залучити інвестиції			
5	Ми можемо розширити спектр препаратів			
IV. Загрози				
1	На ринку з'явилися конкуренти, які можуть успішно конкурувати за рахунок більш низьких витрат			
2	Вплив ЗМІ			
3	Низька платоспроможність населення			
4	Зменшення рентабельності послуг			
5	Підвищення цін на ресурси			
6	Ускладнена процедура отримання ліцензування			

Джерело: розроблено автором

Додаток Д
(обов'язковий)

Обґрунтування економічної стратегії підприємства

Таблиця Д.1

Ключові аспекти обґрунтування економічної стратегії для ТОВ
«ВІТАЦЕНТР»

№ з/п	Ключові аспекти	Аналіз необхідний для ТОВ «ВІТАЦЕНТР»
1	2	3
1	Аналіз ринку	Визначення цільової аудиторії: сегментація ринку за різними критеріями (демографічні, соціально-економічні, психографічні тощо) для визначення найбільш перспективних груп споживачів.
		Вивчення потреб споживачів: дослідження потреб, очікувань та мотивацій цільової аудиторії для розробки продуктів та послуг, які відповідають їхнім потребам.
		Оцінка ємності ринку: визначення потенційного обсягу продажів на ринку для оцінки перспектив розвитку клініки.
		Аналіз тенденцій: виявлення ключових тенденцій розвитку ринку (зміна споживчих переваг, поява нових технологій тощо) для прогнозування майбутніх змін та адаптації до них.
2	Аналіз конкурентів	Ідентифікація основних конкурентів: визначення компаній, які пропонують аналогічні товари або послуги на ринку.
		Порівняльний аналіз: оцінка сильних та слабких сторін конкурентів, їх стратегій, цін, асортименту тощо для визначення власних конкурентних переваг.
		SWOT-аналіз: проведення SWOT-аналізу для кожного з основних конкурентів для отримання більш глибокого розуміння їх позицій на ринку.
3	Аналіз внутрішніх ресурсів	Оцінка фінансового стану: аналіз фінансових показників підприємства (прибутковість, ліквідність, платоспроможність тощо) для визначення можливостей для інвестицій та розвитку.
		Оцінка виробничих можливостей: аналіз виробничих потужностей, технологій, обладнання тощо для визначення можливостей для розширення виробництва та підвищення якості продукції.

Продовження табл. Д.1

1	2	3
		Оцінка кадрового потенціалу: аналіз кваліфікації персоналу, досвіду роботи, мотивації тощо для визначення можливостей для підвищення ефективності роботи та якості обслуговування.
		Оцінка маркетингового потенціалу: аналіз ефективності маркетингових стратегій, каналів збуту, іміджу бренду тощо для визначення можливостей для залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих.
4	Формулювання стратегії позиціонування	Визначення унікальної ціннісної пропозиції: формування чіткого та зрозумілого для споживачів повідомлення про те, що саме пропонує підприємство, які його переваги та чим воно відрізняється від конкурентів.
		Вибір каналів комунікації: визначення найбільш ефективних каналів комунікації для донесення ціннісної пропозиції до цільової аудиторії (реклама, PR, соціальні мережі тощо).
		Розробка маркетингового плану: розробка комплексу маркетингових заходів для досягнення цілей позиціонування (цінова політика, асортимент, система лояльності тощо).
5	Реалізація та контроль	Розробка плану дій: розробка детального плану дій з конкретними термінами та відповідальними особами для реалізації стратегії позиціонування.
		Моніторинг та оцінка: регулярний моніторинг результатів реалізації стратегії позиціонування та оцінка її ефективності для внесення необхідних коректив.

Джерело: побудовано автором

Додаток Е
(обов'язковий)

Макет реклами на телебачення (кадрований екран)



Кадр 1



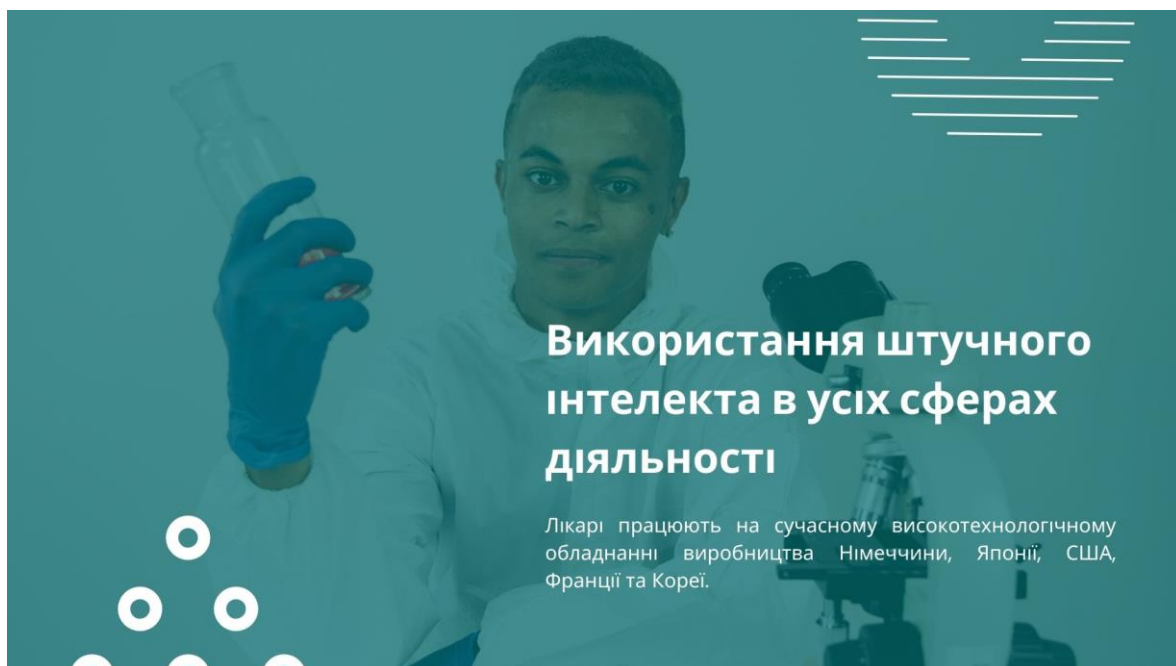
Кадр 2



Кадр 3



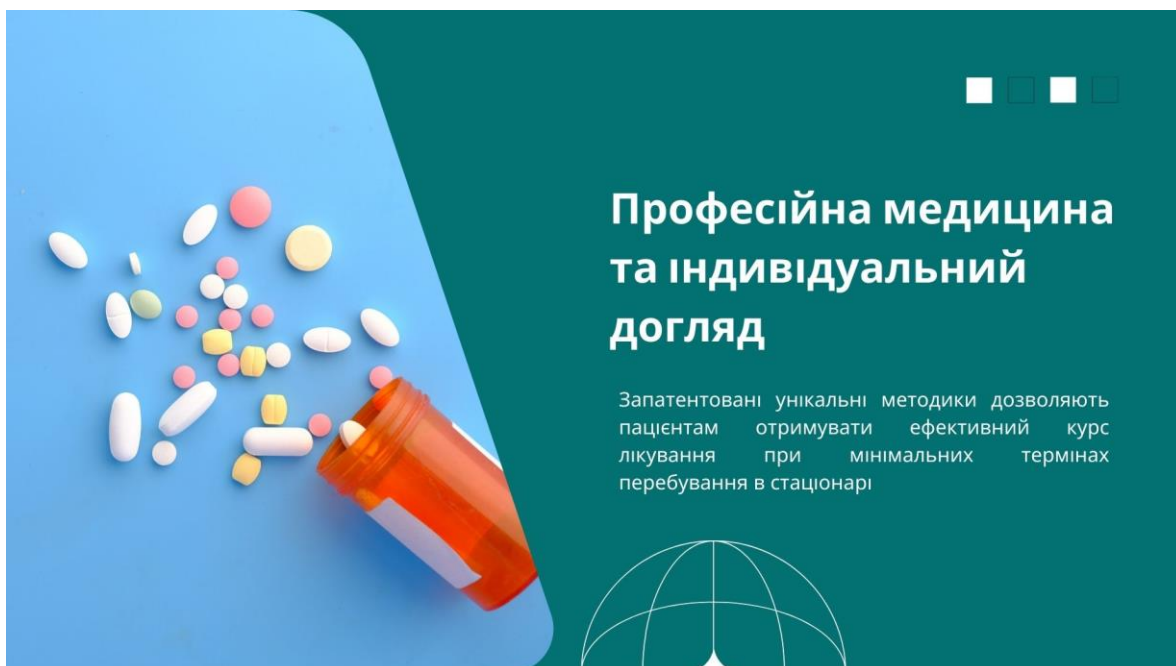
Кадр 4



Кадр 5



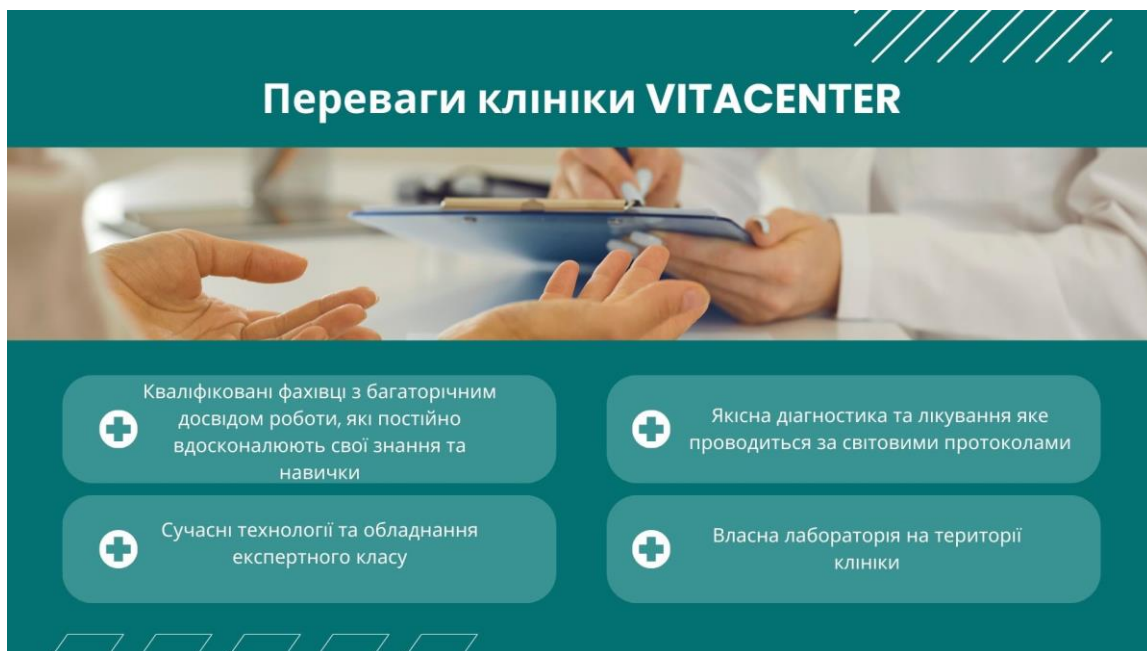
Кадр 6



Кадр 7



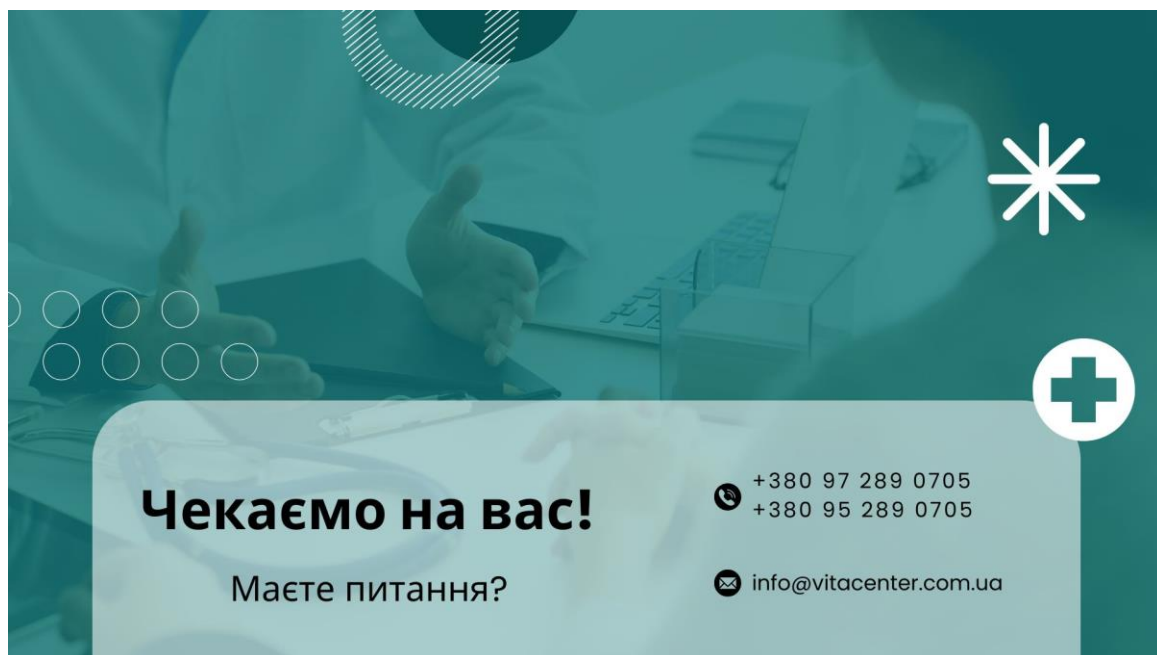
Кадр 8



Кадр 9



Кадр 10



Кадр 11

Додаток Ж
(обов'язковий)

Макети рекламних звернень

1) Шопер:



2) Реклама в журналі:

VITACENTER

З турботою про кожного пацієнта!

ЗВ'ЯЖІТЬСЯ З НАМИ

+380 97 289 0705
+380 95 289 0705

м. Запоріжжя,
вул. Сєдова, 3

info@vitacenter.com.ua

VITACENTER®

З турботою про кожного пацієнта!

3) Реклама на біг-бордах-1:

**ЗМІНИМО ВАШЕ
УЯВЛЕННЯ ПРО
МЕДИЧНЕ
ОБСЛУГОВУВАННЯ**

**ЗАВІТАЙТЕ ДО
НАС**

+380 97 289 0705
+380 95 289 0705

м. Запоріжжя, вул.
Сєдова, 3

info@vitacenter.com.ua

VITACENTER®

З турботою про кожного пацієнта!

4) Реклама на біг-бордах-2:

БУДЬТЕ НА
ЗВ'ЯЗКУ З
ЛІКАРЕМ
ОНЛАЙН

VITACENTER®

ЗАЛИШАЙТЕСЯ
ВДОМА ТА СТЕЖТЕ
ЗА ЗДОРОВ'ЯМ
ЧЕРЕЗ СВІЙ
СМАРТФОН!

ЗАВЖДИ ПОРЯД
ТА ГОТОВІ
ДОПОМОГТИ!

+380 97 289 0705

The billboard features a large smartphone graphic in the center. On the screen is a female doctor with a stethoscope. Below her are icons for chat, phone, and video call, and a list of services with checkmarks. The background consists of overlapping teal and green circles. A grid of dots is in the top right, and a row of dots is at the bottom right.