МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з маркетингу

на тему: «Формування конкурентних переваг підприємства на ринку медичних послуг»
на прикладі МЦ «Особливі»

Допущено до захисту
«___»_____2020 року

Студентки групи Ма 02-16
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Маркетинг і реклама
за спеціальністю 075 Маркетинг
Голенко Анастасії Андріївни

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу

_____Тарасюк М.В.
(підпис)

Науковий керівник:
к.е.н. Кохан М.М.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

КИЇВ – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП **3**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА **6**

1.1. Сутність конкуренції та конкурентних переваг підприємства 6

1.2. Види конкурентних переваг та фактори впливу на них 13

1.3. Методичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства 19

Висновки до розділу 1 27

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА **28**

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності МЦ «Особливі» 28

2.2. Оцінка маркетингового середовища МЦ «Особливі» 37

2.3. Аналіз конкурентних переваг МЦ «Особливі» 45

Висновки до розділу 2 53

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА **55**

3.1. Розробка заходів щодо підвищення конкурентних переваг МЦ «Особливі» 55

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів 63

Висновки до розділу 3 69

ВИСНОВКИ **71**

РЕЗЮМЕ **76**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **78**

ДОДАТКИ **84**

ВСТУП

Ринкова економіка характеризується зростаючою конкуренцією й тільки підприємства, що мають ефективні та стійкі конкурентні переваги, можуть досягати вигідних конкурентних позицій. Успішне функціонування підприємства в сучасних економічних умовах можливо при постійному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища й своєчасному вживанню адекватних заходів щодо адаптації до умов, які змінюються. Необхідність обґрунтування рішення про утримання й посилення існуючих, а також про формування нових конкурентних переваг обумовлюють необхідність розробки на підприємстві системи формування конкурентних переваг.

Підтримка та розвиток існуючих конкурентних переваг – одне з основних стратегічних завдань підприємства для втримання й посилення своєї конкурентної позиції на ринку.

Підтримка ефективності та стійкості конкурентної переваги залежить від державного впливу на процес забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств і галузей національної економіки.

В умовах економіки, коли держава відіграє роль достатньо активного економічного агента, що перерозподіляє кошти державного бюджету, постійно виникає завдання визначення пріоритетних напрямків бюджетних асигнувань. Звичайно влада декларує пріоритетність асигнувань у галузі, що перебувають у важкому фінансовому становищі, для запобігання повного банкрутства відповідних підприємств.

Разом з тим, рівень розвитку національної економіки в цілому і її окремих галузей і підприємств визначається досягнутим цими галузями й підприємствами рівнем конкурентних переваг. Оскільки конкурентний статус підприємств формується зовнішніми й внутрішніми факторами, природно думати, що про свій стратегічний потенціал фірма повинна подбати сама (за винятком випадків, коли стратегічне значення цього підприємства носить загальнодержавний характер). Створювати ж умови для виникнення й підтримки конкурентних переваг національної економіки в

цілому, тобто розвивати всі детермінанти «національного ромба» – найголовніше завдання держави, його законодавчої й виконавчої гілок влади. Це завдання має вирішуватися на основі державної програми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.

Не менш важливим є врахування факторів невизначеності й мінливості зовнішнього середовища, які можуть вплинути на рівень конкурентних переваг. Адаптивна поведінка підприємства як чинник конкурентної переваги та її властивість виступає в цьому випадку ще й засобом підтримки існуючих конкурентних переваг.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних заходів щодо підвищення конкурентних переваг підприємства.

Відповідно до сформованої мети в роботі основними завданнями дипломної роботи визначено:

- з’ясовано теоретичні аспекти значення та сутності конкурентних переваг;
- визначено види конкурентних переваг підприємства
- наведено методичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства;
- здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізовано маркетингове середовище підприємства;
- оцінено конкурентні переваги підприємства;
- обґрунтовано заходи підвищення рівня конкурентних переваг підприємства;
- оцінено економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дипломної роботи є процес формування та вдосконалення конкурентних переваг медичного центру «Особливі».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства.

Основними методами дослідження у дипломній роботі визначено:

- методи контент-аналізу (дослідження теоретичних аспектів за темою

дослідження);

- коефіцієнтний аналіз (аналіз фінансово-економічних показників);

- експертних оцінок.

Інформаційною базою дипломної роботи виступають наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів щодо формування конкурентних переваг. Також в роботі використано Закони України, дані Державної служби статистики України, статут, фінансова звітність МЦ «Особливі» за 2017-2019 рр.

Структурно дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів та восьми підрозділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкуренції та конкурентних переваг підприємства

Конкуренція є необхідним елементом ринкового механізму і головною особливістю, яка розкриває переваги ринкової економіки над центрально плановаою економікою. Це сприяє прогресу ринкової економіки і є однією з основних економічних категорій. Наявність конкуренції забезпечує розвиток національної економіки, змушує підприємців у конкурентній боротьбі завойовувати споживачів, покращуючи якість та знижуючи ціни на товари, що в цілому сприяє добробуту всього суспільства.

Як і будь-яке важливе поняття, термін «конкуренція» має безліч тлумачень. Уявлення про досить несхожі значення, які вкладають у це слово економісти, є безумовно, корисним для вірного розуміння пов’язаних з нею категорій і понять.

Неокласичний варіант поведінкового тлумачення конкуренції зв’язує її з боротьбою за рідкі економічні блага й, зрозуміло, за гроші споживача, на які їх можна придбати. Логіка цього підходу – наступна: більшість благ (товарів, послуг, ресурсів) є рідкими в тому розумінні, що їх кількість є меншою, ніж потенційна потреба суспільства. Тому власники благ мають можливість розподіляти їх, керуючись своєю вигодою. Вони висувають свої умови або критерії (необхідний рівень цін, якості) і залежно від виконання цих умов вирішують, кому надати блага, а кому – ні. «Конкуренція є прагнення якомога краще задовольнити критеріям доступу до рідких благ», – вважає М. Портер. «Розрив між ціною блага та граничними витратами на його виробництво є джерелом потенційної переваги. Конкуренція відбувається в економіці по мірі того, як люди визначають, де існують такі відмінності, і прагнуть використати їх, заповнюючи цій розрив додатковими благами» [6, с.298].

Безперечно, у дусі поведінкової інтерпретації конкуренції написані основні роботи М. Портера. Автор відзначає, що конкуренція – динамічний процес, що розвивається, ландшафт, що безупинно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти [6, с.53]. На його думку, конкуренцію на будь-якому ринку можна розглядати як протидію п'яти конкурентним силам: погрозі появи нових конкурентів, погрозі появи товарів або послуг-замінників, конкурентоспроможних з погляду ціни, здатності постачальників торгуватися, здатності покупців торгуватися, суперництву вже існуючих конкурентів між собою.

«П'ять сил конкуренції, – наголошує М. Портер, – визначають прибутковість галузі, тому що вони впливають на ціни, які можуть диктувати фірми, на витрати, що їм доводиться нести, й на розміри капіталовкладень, необхідні для того, щоб конкурувати в цій галузі» [6, с.52]. Загроза нових конкурентів зменшує загальний потенціал рентабельності галузі, оскільки вони приносять нові виробничі потужності в галузі та прагнуть завоювати частку ринку, тим самим зменшуючи позиційний прибуток. Потужні покупці чи постачальники, торгуючись, пожинаючи вигоди або зменшуючи прибуток фірми. Жорстка конкуренція в галузі знижує прибутковість, оскільки для підтримки конкурентоспроможності потрібно платити (витрати на рекламу, продажі, науково-дослідні роботи) або прибуток йде покупцеві за рахунок зниження цін. Наявність замінників обмежує ціну, яку можуть запросити фірми, що конкурують у галузі; Вищі ціни змушують покупців звернутися до заміни та скоротити виробництво в галузі.

Конкурентоспроможність є однією з найважливіших категорій ринкової економіки й випливає із сутності конкуренції.

В економічній літературі прийнято виділяти конкурентоспроможність товару (продукції), конкурентоспроможність підприємства (виробника), а також конкурентоспроможність регіону, галузі та національної економіки. Така диференціація виправдана характерними рисами й особливостями кожного з цих понять, які є тісно взаємозв'язаними та взаємозалежними.

Таким чином, головним інструментом конкуренції на будь-якому ринку є продукт, за допомогою якого споживач задовольняє свої потреби [5, с.76]. Висока якість, розумна ціна або ексклюзивність товару споживача роблять його конкурентоспроможним, а компанія, яка виробляє конкурентоспроможну продукцію, стає більш конкурентоспроможною завдяки збільшенню продажів, прибутку та популярності своєї марки. Таким чином, конкурентна позиція підприємства безпосередньо залежить від конкурентоспроможності його продукції. Продукт, насамперед, діє як результат виробничої та господарської діяльності, здійснюваної підприємством. Саме на підприємстві на стадії технічної підготовки виробництва і безпосередньо в процесі виробництва закладаються якісні характеристики товару, які формують його споживчу цінність, що відповідає вимогам ринку.

Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як «здатність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання наявних та новостворених в процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг» [18, с.61]. Отже, під конкурентоспроможністю слід розуміти «не тільки ефективність, але й динаміку пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються» [24, с.84].

Схематично розглянуті підходи та їх сутність представлені на рис. 1.1.

Аналіз літератури дозволяє виділити поняття, що визначають ступінь реалізації конкурентоспроможності підприємства, до яких можуть бути віднесені: конкурентостійкість, конкурентний статус і конкурентна позиція підприємства.

Одним з базових понять теорії конкуренції, що визначає конкурентоспроможність підприємства та є основою її забезпечення, виступають конкурентні переваги (КП).

Рис. 1.1. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [25, с.75]

Кожне підприємство прагне завоювати лідерство в конкуренції своїми засобами. Залежно від ефективності цих дій компанія може отримати конкурентну перевагу. КП є основою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також невід'ємною частиною його стратегічного потенціалу. Конкурентна перевага є ключем до конкурентної позиції фірми і визначає характер її конкурентної стратегії.

Незважаючи на важливість поняття КП й наявність підвищеної уваги до неї вітчизняних і закордонних вчених, єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття ще не розроблено.

В загальному розуміння конкурентна перевага - це характеристики, ознаки товару або бренду, які дають підприємству перевагу перед його прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути будь-якими і стосуються самого товару, а також додаткових послуг, форм виробництва та продажу. Тому СР - це відносний термін, який визначається стосовно

конкурента, який займає позицію на ринку чи сегменті ринку.

Протягом усього періоду вивчення конкуренції поняття «конкурентної переваги» по-різному трактувалося вченими-економістами.

Конкурентна перевага - це концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах підприємства, який можна виміряти за економічними показниками (додатковий прибуток, більша прибутковість, частка ринку, продажі) [8, с.58]. Це визначення стосується узагальненої переваги, що випливає з усіх можливих конкурентних переваг, а не єдиної конкурентної переваги в певній галузі діяльності.

Як вважає О. А. Карлова, «конкурентна перевага – це показник, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами на цільовому ринку» [13, с.45]. З таким визначенням важко погодитися, тому що показник або кілька показників можуть відображати конкурентну перевагу, але сама по собі конкурентна перевага не може бути показником.

Л. М. Акімова під конкурентними перевагами розуміє «ті характеристики, які створюють для організації, що виробляє й/або реалізує даний продукт, певні переваги над конкурентами; будь-які інновації, що дають реальне збільшення бізнес-успіху» [17, с.47].

Конкурентні переваги окремих фірм, на думку Ф. Котлер, «це – характеристики товарів (споживчі властивості), специфічні умови виробництва й продажу, додаткові послуги, які відрізняють діяльність фірми й створюють її переваги над прямими конкурентами» [14, с.89].

Підприємство має конкурентну перевагу, коли вона краще своїх суперників переборює сили конкуренції й виконує роботу із залучення покупців. Більш вигідна ринкова позиція (володіння більшою часткою ринку) у певному його сегменті, або лідерство на ринку є наслідком наявності конкурентних переваг. Якщо лідерство не досягається, – конкурентна перевага не використовується належною мірою.

Д. М. Васильківський, С. А. Матюх, О. Ф. Яременко визначають конкурентну перевагу як «інтегральну стосовно конкурентоспроможності й

конкурентного потенціалу величину, що характеризує здатність підприємства успішно конкурувати у коротко- і довгостроковому періодах» [19, с.42]. Однак кінцівка даного визначення (здатність підприємства успішно конкурувати) скоріше відноситься до визначення конкурентоспроможності підприємства в цілому, а не до самої конкурентної переваги.

Наведені вище визначення конкурентної переваги можна віднести до компаративного підходу. Головним при даному підході є перевага над конкурентами, тобто прояв властивості відносності конкурентної переваги, що є очевидним, тому що виражає сутність досліджуваного поняття й виходить із назви самої категорії. Конкурентна перевага носить порівняльний характер, тому що може бути оцінена тільки шляхом порівняння окремих характеристик різних виробників. Разом з тим, недоліком такого підходу, на думку автора, є занадто загальне трактування поняття.

Іншим підходом до визначення конкурентної переваги є ресурсний підхід, якого дотримуються такі вчені як М. Портер, Б. Карлоф.

М. Портер (90-і рр.) детально розглянув конкурентну перевагу підприємства як на внутрішньому, так і на світовому ринку, довів, що вона залежить в основному від факторів, що сформувалися в країні. Виділивши такі фактори як наявність робочої сили, достатність природних ресурсів, розходження в практиці управління підприємствами, М. Портер вважає, що жоден з факторів, взятий окремо, не може визначити, що саме впливає на успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, але ефективне використання ресурсів є обов'язковою умовою конкурентної переваги. Таким чином, конкурентні переваги – сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів [6, с.191].

І. О. Кузнецова також розуміє під конкурентними перевагами «продуктивність використання ресурсів». Конкурентна перевага, на його думку, проявляється в зіставленні з іншими господарюючими суб'єктами (підприємствами, галузями, національними економіками інших країн), є глобальною метою економічної стратегії фірми й галузі національної

економіки [26, с.83].

Конкурентні переваги згідно з І. М. Труніною, О. А. Сущенко, Г.Л.Ліхоносовою визначаються як «унікальні відчутні й невловимі ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для даного підприємства сфери бізнесу, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі» [23, с.71].

Ф. Котлер вважає конкурентною перевагою те, «на що спрямовано всі стратегії в області бізнесу; конкурентні переваги формуються численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом, відношенням до споживачів» [14, с.59]. Дане визначення близько до ресурсного підходу, тому що конкурентна перевага визначається ефективністю використання елементів стратегічного потенціалу. Виходячи з визначення Ф. Котлера, конкурентна перевага виступає головною метою стратегії підприємства, тобто результатом, що досягається при реалізації тієї або іншої стратегії, однак сама конкурентна перевага також визначає вид використовуваної стратегії.

Ресурсний підхід заснований в основному на перевагах продуктивності використання ресурсів підприємства, тобто наголошує на внутрішніх перевагах, але в той же час недостатня увага приділяється перевагам зовнішнього характеру, а також не враховується коефіцієнт мінливості зовнішнього середовища.

Отже, конкурентна перевага означає позитивні відмінності між підприємством та його конкурентами в цілому або в деяких сферах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковій перспективі та довгострокове виживання шляхом постійного пошуку нових можливостей та швидкої адаптації до середовища та умов конкуренції, які змінюються. Наступним етапом дослідження буде визначення основних видів конкурентних переваг підприємства.

1.2. Види конкурентних переваг та фактори впливу на них

У сучасній економічній літературі виділено кілька класифікаційних ознак конкурентних переваг. М. Портером [6, с.135] запропонована класифікація конкурентних переваг за критерієм відтворюваності конкурентами. Відповідно до цього підходу конкурентні переваги підрозділяються на переваги низького порядку (які базуються на доступних факторах виробництва, можуть бути легко скопійовані конкурентами) і високого порядку (наслідок цілеспрямованої діяльності підприємства, їх копіювання потребує тривалого часу або значних витрат).

Іншим підходом є класифікація за факторами, що лежить в основі конкурентної переваги (екологічні, географічні, персонал, товар (послуга), організація, галузь, регіон, країна).

До другого з описаних класифікаційних підходів відноситься класифікація конкурентних переваг підприємства за джерелами, до яких віднесені: виробництво продукції найвищої якості; надання покупцям кращих послуг; досягнення мінімального, у порівнянні з конкурентами, рівня витрат; вигідне географічне розташування; розробка виробу, що виконує певні функції краще конкуруючих аналогів; виготовлення більш надійної й довговічної продукції; надання покупцям більшої цінності за ті ж гроші (комбінація високої якості й прийнятних цін) [19, с.87]. Також за характером джерела класифікують конкурентні переваги, виділяючи ще такі критерії класифікації, як ініціатор, термін дії, характер динаміки, рівень ієрархії, відношення до ціни, можливість імітації, сфера прояву.

Класифікаційний підхід, що підрозділяє конкурентні переваги на внутрішні і зовнішні.

У той же час у сучасних дослідженнях немає чіткої класифікації видів конкурентних переваг, наслідком чого є відсутність цілісності у вивченні цієї категорії.

Існуючі класифікаційні підходи не відображають усього різноманіття конкурентних переваг, що ускладнює оцінку й розробку стратегії їх

формування. Що стосується другого підходу, то виділені відповідно до нього групи конкурентних переваг не є однорідними, оскільки базуються одночасно на декількох класифікаційних ознаках.

На підставі аналізу природи й характеру конкурентних переваг, особливостей їх формування й використання в стратегії підприємства, запропонована більш детальна класифікація, в основу якої покладені вже існуючі, доповнені та вперше запропоновані класифікаційні ознаки (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація конкурентних переваг підприємства

№ п/п	Класифікаційна ознака	Вид конкурентної переваги
1	2	3
1.	Джерело походження, відношення до системи	– зовнішні – внутрішні
2.	Ступінь відтворюваності (стійкості), характер динаміки	– переваги високого порядку (стійкі) – переваги низького порядку (нестійкі)
3.	Метод або спосіб одержання переваги	– у спадщину (об’єктивно) – навчання – впровадження нововведень (інновації) – переміщення
4.	Фактори і суб’єкти (ініціатор)	– кон’юнктура ринку – державна політика в області регулювання конкуренції – діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства
5.	Рівень ієрархії	– на рівні товару – на рівні фірми – на рівні галузі – на рівні економіки
6.	Зміст фактору переваги	– якість товару (послуги) – ціна товару – витрати у споживача товару – якість сервісу товару
7.	Метод конкуренції	– цінові – нецінові
8.	Сфера прояву	– НДДКР – виробництво – реалізація – сервіс й експлуатація

Продовження табл. 1.1

1	2	3
9.	Вид одержуваного ефекту від реалізації переваги	– науково-технічний – екологічний – соціальний – економічний
10.	Тривалість дії (термін дії)	– довгострокові – короткострокові

Джерело: складено автором на основі [6, 14, 17, 20, 22, 26]

Класифікуючи конкурентні переваги підприємства за факторним критерієм, слід врахувати, що конкурентні переваги організації неможливі без врахування конкурентоспроможності працюючого в ній персоналу, а також галузі, регіону й країни, у якій воно перебуває.

Таким чином, конкурентні переваги на основі економічних факторів [1, с.169] визначаються:

- найкращим загальним економічним станом ринків, на яких працює компанія, що відображається на високому середньому галузевому рівні прибутку, малих умовах рентабельності капітальних вкладень, сприятливій динаміці цін, високому рівні наявного доходу на душу населення, відсутності неплатежів , інфляційних процесів;

- урядовою стимулюючою політикою у сфері інвестиційних, кредитних, податкових та митних ставок у аналізованій товарній сфері;

- об'єктивними факторами, що сприяють попиту: більша та зростаюча ємність ринку, низька чутливість споживачів до змін цін, погана циклічність та сезонність попиту, відсутність замінників;

- ефектом масштабу, який проявляється в тому, що підприємства з більшими обсягами виробництва можуть очікувати значно нижчі питомі витрати, ніж підприємства, що мають одиничні, малі та середні види виробництва, що дозволяє їм успішно конкурувати за ціну постачання;

- ефектом досвіду, що виражається у підвищенні ефективності роботи за рахунок спеціалізації видів і методів роботи, технологічних інновацій у виробничих процесах, оптимального завантаження обладнання, більш повного використання ресурсів, впровадження нових товарних концепцій;

- економічним потенціалом підприємства;

- можливістю ефективного пошуку та використання джерел фінансування.

Технічні та технологічні конкурентні переваги визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки та техніки в галузі; особливими технічними характеристиками машин та обладнання, технологічними особливостями сировини, що використовується у виробництві товарів; технічними параметрами виробів. Як приклади техніко-технологічних переваг виділяють високу питому вагу прогресивного устаткування в організації, галузі, країні; високий рівень автоматизації виробництва й управління; низький рівень зношування основних виробничих фондів, високий рівень нових інформаційних технологій, високу питому вагу патентів країни у світовому співтоваристві, мобільність технологій [2, с.142].

Природно-кліматичні, географічні конкурентні переваги можуть полягати у вигідному географічному положенні підприємства (поблизу сировини, або поруч зі споживачем), розвиненості інфраструктури зв’язку й транспортної інфраструктури. Екологічні – у застосуванні нових маловідхідних і безвідхідних технологій, очисних споруджень.

За даним критерієм класифікації пропонується виділити ще:

- організаційні конкурентні переваги, які полягають у високому рівні організації виробничих та логістичних процесів, праці, наявності прогресивної системи нормуванні праці;

- управлінські конкурентні переваги які зв’язані з наявністю унікальної організаційної структури управління, системи чітко збалансованих та взаємозв’язаних стратегій розвитку підприємства, системи податкового планування; системи контролю якості, а також

- соціально-психологічні конкурентні переваги, засновані на психографічних перевагах споживачів і психологічних установок у колективі.

Конкурентна перевага підприємства, її ефективність і стійкість визначаються сукупним різноспрямованим впливом множини факторів.

Більш того, ті ж самі фактори в різних умовах можуть як підсилювати, так і послабляти конкретну конкурентну перевагу. Наприклад, сучасна технологія сприяє створенню переваг в області дизайну, якості, але може збільшити собівартість виробу через зростання амортизаційних відрахувань у зв'язку з високими витратами на її придбання. Тому при вивченні конкурентних переваг особливе значення має системний підхід, використання якого забезпечує врахування та виділення найбільш важливих факторів, які впливають на порівнювані об'єкти [23, с.89].

Систему факторів, які впливають на конкурентні переваги можна проілюструвати у вигляді схеми (рис. 1.2).

За джерелом походження всі фактори конкурентної переваги можна підрозділити на зовнішні (фактори навколишнього середовища) й внутрішні (внутрівиробничі фактори).

Фактори зовнішнього оточення – неоднорідні по джерелах походження й мають різний рівень впливу на конкурентні переваги підприємства. Посилення й розвиток існуючих конкурентних переваг відбувається в процесі адаптації підприємства до нового стану навколишнього середовища.

Процес адаптації полягає в регулюванні внутрішнього середовища підприємства з метою посилення позитивного впливу й елімінування негативних наслідків зміни факторів зовнішнього середовища [51, с.317].

Адаптивність підприємства як системи в цілому являє собою результат здатностей до адаптації за різними напрямках [12, с.168]. Так, при розгляді впливу факторів на конкурентні переваги необхідна адаптація до дій конкурентів, що полягає в діагностиці стану конкурентної боротьби на ринку, аналізі цінової й товарної політики конкурентів; вивченні їх комунікаційної й збутової політики; прогнозуванні їхніх дій та прийняття превентивних рішень на основі отриманої прогнозної інформації.

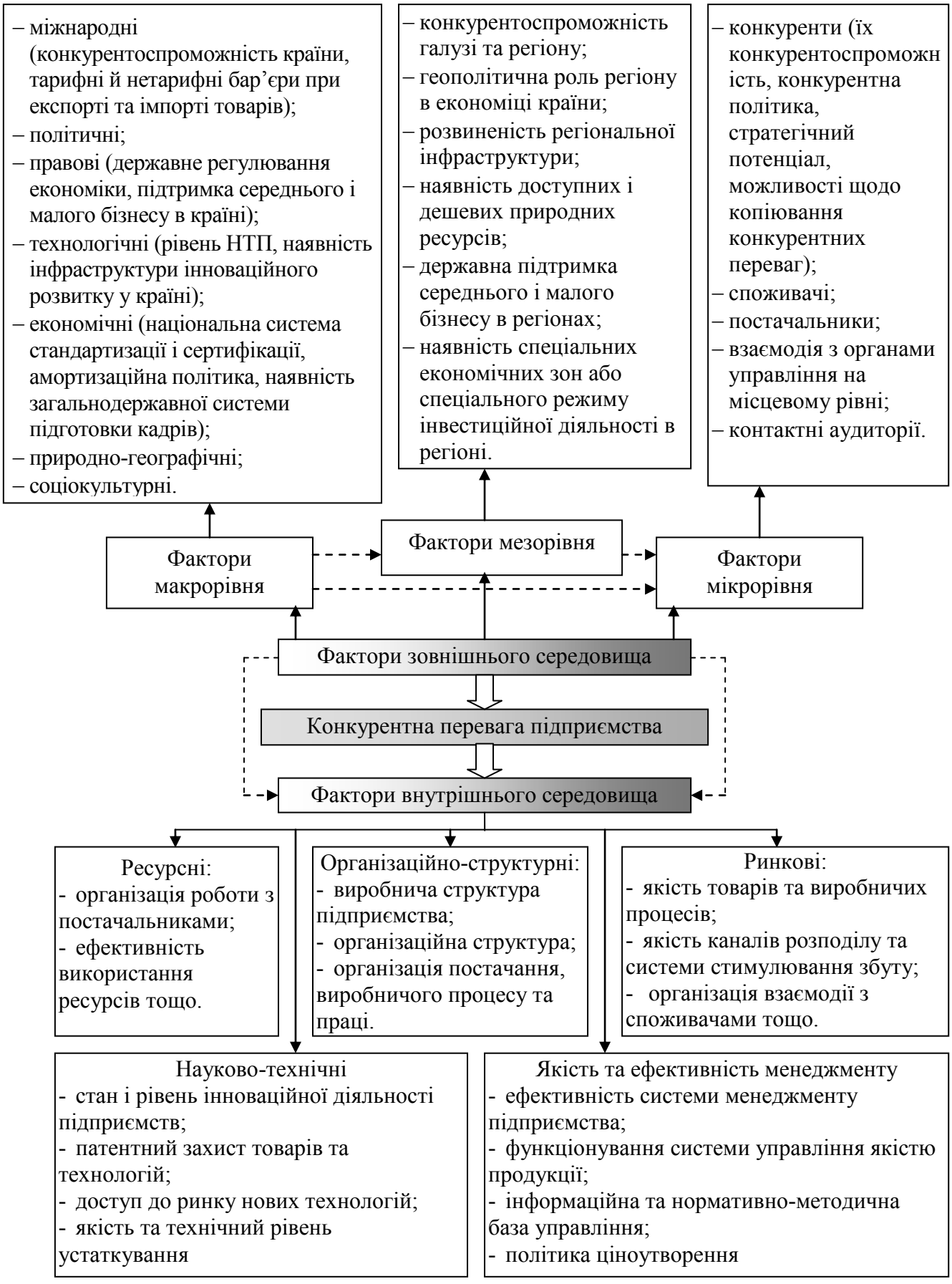

Рис. 1.2. Система факторів конкурентних переваг

Джерело: побудовано автором на основі [62, с.77]

У зовнішнім оточенні слід розрізняти фактори макрорівня, які характеризують міжнародні та загальнонаціональні умови створення та реалізації конкурентних переваг підприємств; мезорівня (фактори, що визначають специфічні умови господарювання в галузі і регіоні); а також мікрорівня (або ближнього оточення) – які визначають безпосередню взаємодію підприємств з суб'єктами зовнішнього середовища.

Серед факторів макрорівня особливе значення має конкурентоспроможність національної економіки. Підвищення конкурентоспроможності країни в цілому виступає одним із зовнішніх факторів, що сприяють формуванню нових і посиленню існуючих конкурентних переваг.

1.3. Методичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства

Аналіз існуючих в економічній літературі підходів дозволяє визначити, що конкурентні переваги мають наступні основні властивості [10, с.143]:

1. Відносність. Конкурентна перевага проявляється тільки в результаті порівняння окремих аспектів діяльності або товарів різних виробників, тобто вона носить порівняльний характер. Відносність конкурентних переваг визначається конкретним товаром і умовами конкуренції. Конкурентні переваги, що забезпечують успіх у реалізації однієї конкурентної стратегії, не можуть розглядатися як основа для іншої. Так, наявність унікальної технології, що забезпечує специфічні споживчі властивості продукції, розглядається як конкурентна перевага при реалізації стратегії диференціації, не завжди є сумісною зі стратегію лідерства у витратах.

2. Динамічність (мінливість під впливом детермінуючих факторів). В процесі свого існування основні параметри конкурентної переваги змінюються при переході від однієї стадії її життєвого циклу до іншої. Ця динаміка обумовлена змінами факторів зовнішнього, відносно підприємства,

конкурентного оточення, залежить від активності конкурентів, зміни попиту та поведінки споживачів, науково-технічного прогресу.

Крім цих двох відомих характеристик конкурентної переваги, автор вважає за доцільне виділення таких додаткових її властивостей як адаптивність (під якою розуміється можливість адаптації конкретної конкурентної переваги до умов, що змінюються), стійкість (яка визначає тривалість життєвого циклу конкурентної переваги) й ефективність, які дозволяють комплексно оцінити досліджувану категорію.

Схематично властивості конкурентної переваги відображені на рис. 1.3.

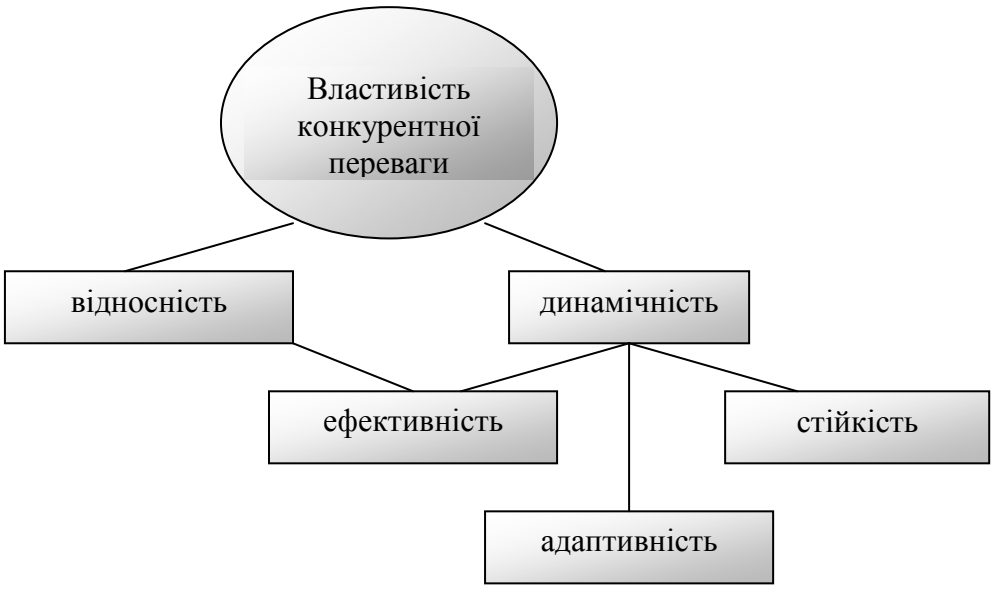

Рис. 1.3. Властивості конкурентної переваги

Джерело: побудовано автором на основі [40, с.138]

Таким чином, конкурентна перевага являє собою відносну категорію, що проявляється в конкурентному середовищі, характеризується здатністю до адаптації до умов, що змінюються, певним рівнем стійкості та ефективності, що визначає можливості успішного функціонування виробничо-господарської системи в конкурентному оточенні.

Всі розглянуті категорії теорії конкуренції – взаємозалежні та взаємозв’язані. Тому для більш глибокого розуміння їх сутності необхідно визначити механізм їх взаємозв’язку й взаємозалежності.

взаємозв’язок досліджуваних понять теорії конкуренції може бути представлений в такому вигляді (рис. 1.4).

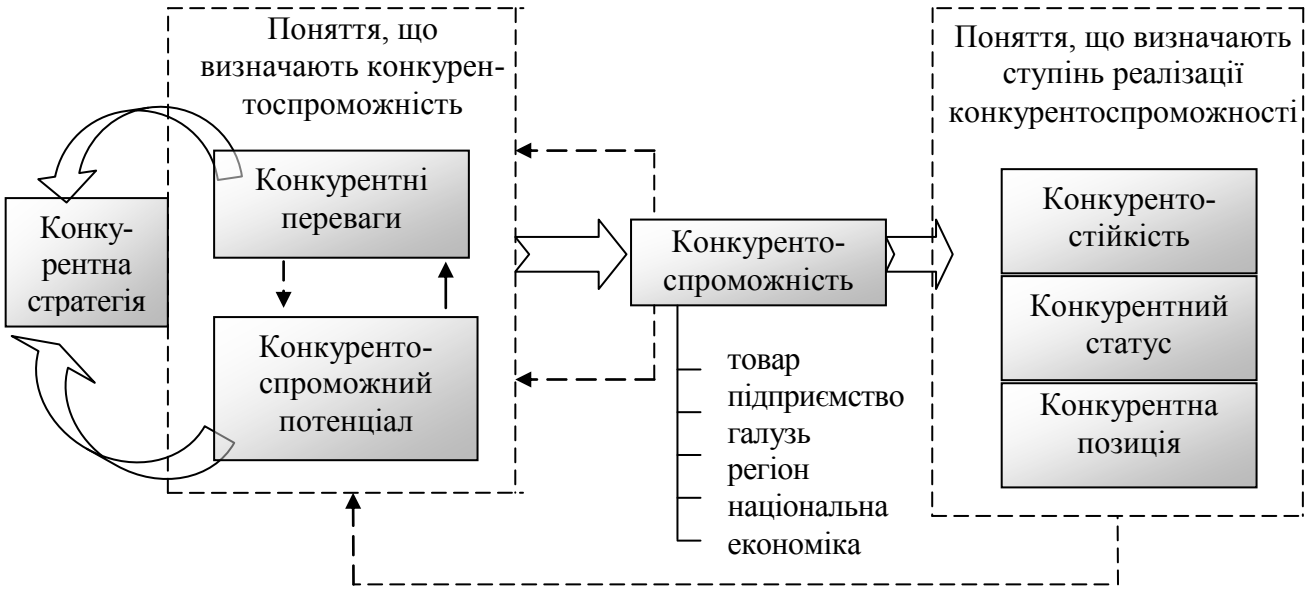

Рис. 1.4. Схема системи категорій та понять теорії конкуренції

Джерело: побудовано автором на основі [20, с.63]

Конкуренція виступає рушійною силою ринкової економіки, спонукає виробників вживати заходів для постійного вдосконалення своєї підприємницької діяльності, поліпшення якості товарів та послуг, що надаються, для повного задоволення зростаючих потреб споживачів, діючи на користь усього суспільства. Конкуренція на сучасному етапі розвитку є найважливішим фактором, що стимулює ефективність національної економіки. Усі досліджувані категорії існують у конкуренції.

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства - це запорука створення та зміцнення стратегічного потенціалу, для підтримки існуючих та створення нових конкурентних переваг, для успішної реалізації обраної конкурентної стратегії за рахунок більших коштів від реалізації виробничо-господарської діяльності, більше ресурсів та вигідне конкурентне становище. Так, наприклад, конкурентоспроможний висококваліфікований персонал виступає як конкурентна перевага підприємства і дозволяє створювати нові конкурентні переваги в різних сферах діяльності підприємства: на етапі проектування й створення нової продукції, створення системи податкового планування, впровадження та контроль системи менеджменту якості на

підприємстві. Економія коштів від скорочення браку й інших заходів, що виступають наслідком дій висококваліфікованого персоналу, може бути спрямована на розвиток стратегічного потенціалу підприємства.

Характерною особливістю конкурентної переваги є те, що вони виявляють подвійність по відношенню до основних категорій теорії конкуренції. Тобто конкурентні переваги є наслідком чи результатом конкуренції, конкурентоспроможності, стратегічного потенціалу, конкурентної стратегії, і, в той же час, є засобами ефективної реалізації зазначених вище категорій.

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства надає можливість підтримувати існуючі та є основою для створення нових конкурентних переваг. Однак діалектика категорії конкурентних переваг виражається в тому, що конкурентоспроможність досягається лише за умови, що підприємство має стабільну систему конкурентних переваг. Сприятливе географічне положення, розвинена комунікаційна інфраструктура, кваліфікований персонал, наявність ресурсного потенціалу та інші конкурентні переваги в комплексі підвищують конкурентоспроможність підприємства. Рівень конкурентоспроможності також відображає структуру системи конкурентних переваг. Таким чином, посилюючи основні конкурентні переваги та отримуючи слабкі вторинні конкурентні переваги, компанія досягає вигідних позицій.

Існування стійких конкурентних переваг, а також їх розвиток дає підприємству можливість нарощувати свій стратегічний потенціал. Так, наявність у підприємства нового обладнання, що дозволяє виробляти продукцію високої якості з найменшими витратами, веде до розвитку виробничого потенціалу; застосування нових технологій і нових матеріалів – інноваційного потенціалу. Формування системи податкового планування на підприємстві сприяє розвитку фінансового потенціалу. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню рівня інформованості, що базується на наявності великого банку даних про конкурентів, покупців, рекламну діяльність, а це розвиває маркетинговий й

комунікаційний потенціал. Ефективність і гнучкість керівництва на всіх рівнях управління при адаптації до змін веде до розвитку управлінського потенціалу; висока професійна компетентність, інноваційна активність працівників створюють умови для розвитку трудового потенціалу підприємства.

Зворотний зв'язок даних категорій полягає в тому, що стратегічний потенціал підприємства є основою для створення та розвитку конкурентних переваг. Наприклад, наявність унікальних ресурсів та їх ефективне використання дозволяють виробляти продукцію, що повністю відповідає очікуванням споживачів, доступ до дешевої якісної сировини дає можливість знижувати собівартість продукції, що виробляється і, на цій основі, здобути цінову конкурентну перевагу.

Наявні у підприємства конкурентні переваги мають бути покладені в основу певної стратегії конкуренції, тобто конкурентна стратегія може бути дійсно ефективною тільки за умови, що вона базується на несуперечних їй конкурентних перевагах. При використанні стратегії диференціації конкурентною перевагою є не дешеві матеріали, а матеріали, характеристики яких дозволяють виробляти продукцію з високою цінністю для споживачів, за яку вони згодні платити більш високі ціни. Високий ступінь автоматизації і механізації виробництва при використанні стратегії низьких витрат має велике значення. Ця стратегія дозволяє більш раціонально використати робочу силу і збільшити ефективність виробництва, що приводить до зниження витрат. Для підприємств, що орієнтуються на стратегію диференціації, більш цінною іноді є ручна праця. Так, вироби ручної роботи (килими, меблі, ювелірні вироби) являють собою ексклюзив, що підвищує їх споживчу цінність [11, с.76].

Зворотний зв'язок між цими категоріями полягає в тому, що застосовувана конкурентна стратегія не тільки базується на відповідних їй конкурентних перевагах, але й використовується підприємством як засіб для створення нових і підтримки існуючих конкурентних переваг. Так, високі вимоги до персоналу в стратегії диференціації створюють передумови для

постійного підвищення його кваліфікації, що веде до посилення конкурентних переваг в цій сфері, орієнтація на задоволення специфічних потреб споживачів сприяє створенню специфічних засобів просування товару, які можуть стати конкурентними перевагами.

Для того щоб успішно конкурувати на ринку, потрібно мати певний набір пропозицій, тобто передумови, що забезпечують конкурентні переваги, стійку позицію на ринку й високі кінцеві показники його виробничо-господарської діяльності. Кількість пропозицій залежить від створення зацікавленості персоналу у сприйнятті нового і прогресивного, що гарантує успішне майбутнє для підприємства. В умовах мінливості факторів зовнішнього середовища, активних дій конкурентів і цілеспрямованого розвитку внутрішнього середовища підприємства одні конкурентні переваги підсилюються, інші – стають більш слабкими. Тому оптимальний для конкретного періоду часу набір конкурентних переваг не може бути постійним і згодом вимагає перегляду. Виходячи з цього, важливо постійно відслідковувати динаміку розвитку й оцінювати основні характеристики кожної конкурентної переваги на різних етапах її життєвого циклу.

Оцінка конкретних конкурентних переваг має винятково важливе значення для підприємства, тому що вона дозволяє виявити рівень кожної конкурентної переваги, з погляду значимості для підприємства, її ролі в системі конкурентних переваг. Виявлення й ранжування конкурентних переваг, що мають той або інший ступень ефективності й стійкості, необхідно для того, щоб надалі підсилювати найбільш стійкі і ефективні й виводити невідповідні даним критеріям конкурентні переваги із системи конкурентних переваг підприємства, якщо їх підтримка потребує додаткових витрат. Тому оцінювання конкурентних переваг виступає одним з необхідних етапів процесу формування раціональної конкурентної стратегії.

Алгоритм загальної методики оцінювання конкурентних переваг підприємства може бути представлений як певна послідовність дій по виявленню, оцінці основних властивостей кожної з них, формуванню раціонального набору конкурентних переваг, визначенню їх пріоритетності

для підприємства (рис. 1.5).

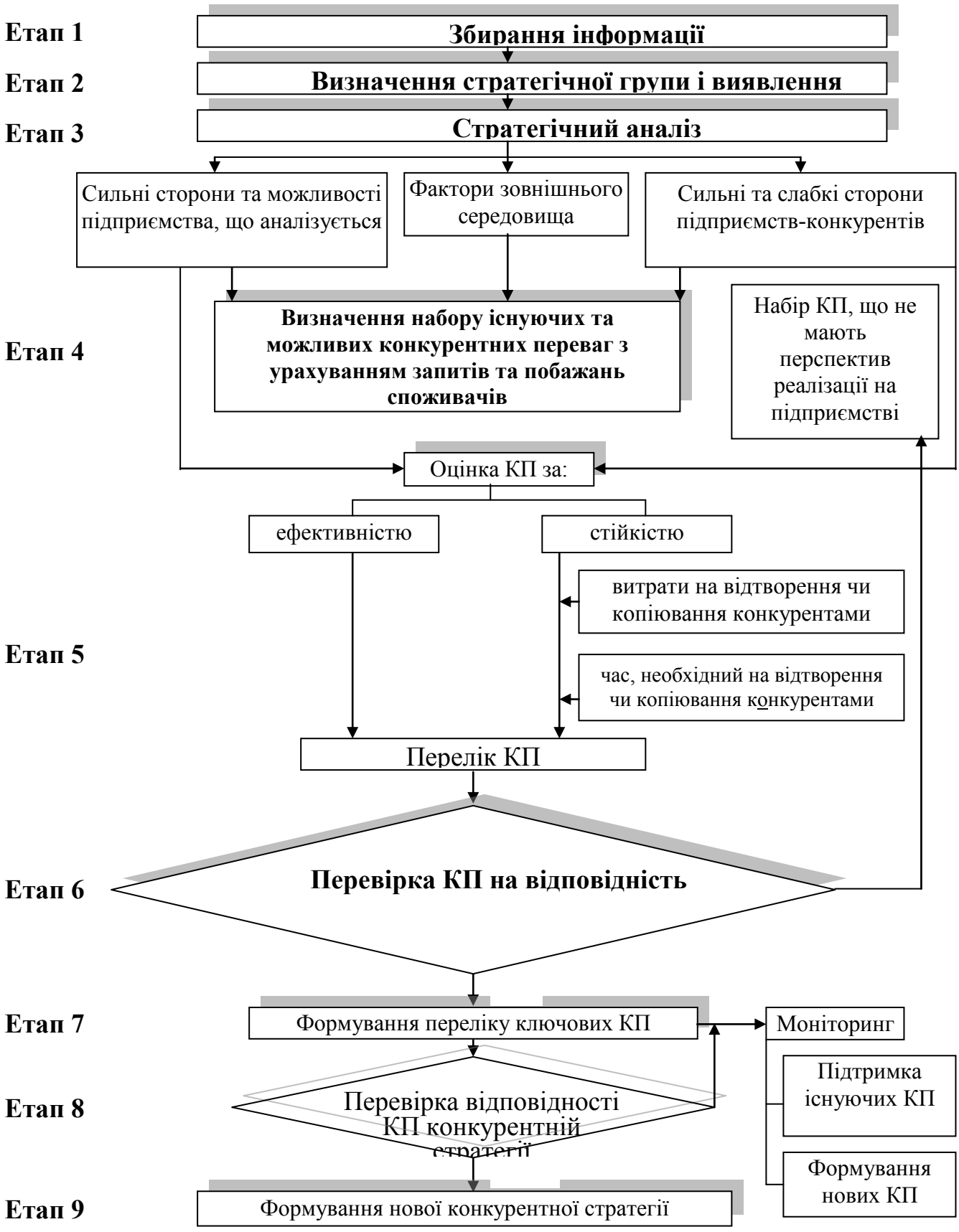

Рис. 1.5. Схема послідовності етапів оцінювання КП підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [17, с.52]

Першим етапом загальної методики оцінювання КП є збір вихідної інформації. Оскільки конкурентна перевага є відносною категорією, завданням цього етапу, у першу чергу, є формування інформаційної бази про основних конкурентів, що працюють на конкретному ринку. Разом з тим, зміст цього етапу не обмежується збиранням інформації про реальних і потенційних конкурентів. Обов'язковим є також пошук інформації про зовнішнє середовище підприємства, включаючи фактори макросередовища, ринки збуту, потреби покупців, основних постачальників, що забезпечують підприємство ресурсами.

На другому етапі здійснюється визначення стратегічної групи й виявлення безпосередніх конкурентів.

У сучасних економічних умовах більшість вітчизняних підприємств диверсифіковані, тобто одночасно здійснюють кілька видів діяльності. Необхідність диверсифікованості обумовлена необхідністю зниження господарських ризиків і забезпечення стійкої роботи підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Розглядати вплив конкретних конкурентних переваг підприємства на всі види діяльності, якими займається підприємство, уявляється не цілком коректним, тому що для різних видів діяльності ті ж самі конкурентні переваги будуть мати різне значення або ж взагалі можуть не бути перевагами для деяких видів діяльності.

Порівнювати в цілому конкурентні переваги підприємств, що займаються декількома видами діяльності, складно, тому що набір видів діяльності буде різним. Визначити конкуруючі підприємства, які за структурою видів діяльності повністю відповідають аналізованому підприємству, за рідкісними винятками, не представляється можливим, а база порівняння повинна бути однаковою. Тому, при розгляді послідовності етапів оцінювання конкурентних переваг підприємства необхідно відштовхуватися від певного виду діяльності.

Висновки до розділу 1

Аналіз літератури дозволяє виділити поняття, що визначають ступінь реалізації конкурентоспроможності підприємства, до яких можуть бути віднесені: конкурентостійкість, конкурентний статус і конкурентна позиція підприємства. Кожне підприємство прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі своїми засобами. Залежно від результативності цих дій підприємство може здобути собі конкурентну перевагу. Конкурентна перевага виступає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також складовою частиною стратегічного потенціалу. Саме конкурентна перевага виступає заставою міцної конкурентної позиції підприємства й визначає характер його конкурентної стратегії.

Конкурентні переваги підрозділяються на переваги низького порядку (які базуються на доступних факторах виробництва, можуть бути легко скопійовані конкурентами) і високого порядку (наслідок цілеспрямованої діяльності підприємства, їх копіювання потребує тривалого часу або значних витрат). Іншим підходом є класифікація за факторами, що лежить в основі конкурентної переваги (екологічні, географічні, персонал, товар (послуга), організація, галузь, регіон, країна).

Наявні у підприємства конкурентні переваги мають бути покладені в основу певної стратегії конкуренції, тобто конкурентна стратегія може бути дійсно ефективною тільки за умови, що вона базується на несуперечних їй конкурентних перевагах. При використанні стратегії диференціації конкурентною перевагою є не дешеві матеріали, а матеріали, характеристики яких дозволяють виробляти продукцію з високою цінністю для споживачів, за яку вони згодні платити більш високі ціни. Високий ступінь автоматизації і механізації виробництва при використанні стратегії низьких витрат має велике значення. Ця стратегія дозволяє більш раціонально використати робочу силу і збільшити ефективність виробництва, що приводить до зниження витрат.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності МЦ «Особливі»

Медичний центр педіатрії розвитку «Особливі» створено з метою довготермінового спостереження дітей від народження до повноліття. Центр педіатрії розвитку «Особливі» – це унікальний підхід до дітей, сучасні методики, команда досвідчених фахівців.

Місце розташування МЦ «Особливі» – м. Київ, вул. Хорива, 3а.

Здоров’я дитини в медичному центрі оцінюється комплексно командою кваліфікованих фахівців. В МЦ «Особливі» працюють педіатри, неонатологи, логопед, фізіотерапевт, психолог, ЛОР, офтальмолог, хірург, кардіолог, дерматолог та інші вузькі фахівці. Середньооблікова чисельність персоналу станом на 2019 рік становить 53 особи.

Медичний центр використовує новітнє лікувально-діагностичне обладнання. Координаційний центр повністю супроводжує клієнта, допомагаючи планувати візити, створюючи персональний графік відвідувань. Спеціально організовані зони фізичного розвитку допомагають дітям подолати різні патології.

У МЦ «Особливі» застосовується холістичний, міждисциплінарний та функціональний підхід. Ведеться активна робота з дітьми, що мають ДЦП, аутизм, синдром Дауна.

Перелік основних послуг МЦ «Особливі»: консультації фахівців, програми комплексного обслуговування, виклик лікаря додому, вакцинація, лабораторні дослідження, функціональна діагностика, УЗД, нейросонографія, ЛФК, заняття з логопедом, психотерапія, стоматологічне лікування.

Таблиця 2.1

Динаміка основних техніко-економічних показників МЦ «Особливі» за 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Абс. відх., (+/-)		Темп приросту	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн	86125	83321	97241	-2804	13920	-3,26	16,71
Повна собівартість наданих послуг, тис. грн	84897	84051	97036	-846	12985	-1,00	15,45
Основні засоби, тис. грн	4368	4376	3069	8	-1307	0,18	-29,87
Оборотні активи, тис. грн	16249	17726	18852	1477	1126	9,09	6,35
Фонд оплати праці, тис. грн	6854,66	7266,80	9630,01	412,14	2363,21	6,01	32,52
Середньорічна чисельність працівників, чол.	54	51	53	-3	2	-5,56	3,92
Чистий фінансовий результат, тис. грн	2642	987	562	-1655	-425	-62,64	-43,06
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,99	1,01	1,00	0,02	-0,01	2,34	-1,08
Фондовіддача основних засобів	19,72	19,04	31,68	-0,68	12,64	-3,43	66,41
Місткість основних засобів	0,05	0,05	0,03	0,00	-0,02	3,55	-39,91
Озброєність основними засобами	80,89	85,80	57,91	4,92	-27,90	6,08	-32,51
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	1594,91	1633,75	1834,74	38,84	200,99	2,44	12,30
Середня заробітна плата, грн/чол.	10578,18	11873,85	15141,52	1295,67	3267,67	12,25	27,52
Коефіцієнт оборотності активів	4,18	3,77	4,44	-0,41	0,67	-9,81	17,77
Тривалість 1 обороту активів, днів	86,12	95,49	81,08	9,37	-14,41	10,88	-15,09
Рентабельність діяльності, %	10,22	9,59	11,49	-0,63	1,9	-6,16	19,81
Рентабельність продажу, %	3,07	1,18	0,58	-1,89	-0,6	-61,56	-50,85

Джерело: побудовано автором на основі даних МЦ «Особливі»

Із даних табл. 2.1 видно, що МЦ «Особливі» постійно нарощує обсяги

діяльності. Так, чистий дохід збільшився у 2019 році на 16,71% порівняно із 2018 р., хоча у 2018 році спостерігалася тенденція зменшення на 3,26% порівняно із 2017 роком. Відповідно до зростання обсягів реалізації збільшується і собівартість. У 2019 році на 12985 тис. грн, або на 15,45%. Зростання повної собівартості спричинене зростанням виробничої собівартості, адміністративних витрат та витрат на збут. У 2019 році активно рекламувалися нові види послуг із оновленого асортименту.

Негативним є постійне зменшення чистого фінансового результату МЦ «Особливі». У 2018 році темпи зростання становили 62,64%, а в 2019 році – 436%, що свідчить про неефективно організовану фінансову та виробничу діяльність підприємства. Відповідно до зменшення чистого прибутку у 2019 році відбувається зменшення рентабельності продаж на 0,6%. У 2019 році рентабельність продаж становила 0,58%, а рентабельність діяльності 11,49%.

Витрати на 1 грн чистого доходу у 2019 році складають 1 грн. Показник зменшується на 0,01, що вказує на покращення виробничої діяльності підприємства. Хоча значення показника є досить високим, що вказує на те, що повні витрати на реалізацію послуг дорівнюють чистим доходам. А в 2018 році повні витрати перевищували чистий дохід підприємства.

Основні засоби мають тенденцію до зменшення із 4368 тис. грн у 2017 році до 3069 тис. грн у 2019 році за рахунок зростання зносу. Позитивним є збільшення фондовіддачі із 19,72 у 2017 р. до 31,68 у 2019 р. Це вказує на збільшення чистого доходу на 66,41 коп. на 1 грн основних засобів. Зростання показника забезпечено зменшенням вартості основних засобів та збільшенням чистого доходу.

Коефіцієнт оборотності активів збільшується з 4,18 у 2017 році до 4,44 у 2019 році. Відповідно до збільшення коефіцієнту оборотності активів термін оборотності активів зменшується із 86,12 днів у 2017 році до 81,08 днів у 2019 році, відбулося зменшення на 4,04 дні.

Продуктивність праці персоналу МЦ «Особливі» зростає із 1594,91 тис.

грн/31чол. у 2017 році до 1834,74 тис. грн/31чол. у 2019 році. Дані зміни відбулися за рахунок:

- зменшення чисельності персоналу на 5,56%
- збільшення чистих доходів на 16,71%.

В цілому чисельність МЦ «Особливі» скорочується в 2018 році на 3 особи, або 5,56%, в 2019 році зростає на 2 особи, або на 3,92%. Фонд оплати праці на середньомісячна заробітна персоналу МЦ «Особливі» у 2019 році зростають на 32,52% та 27,52% відповідно. На основі офіційної фінансової звітності проаналізуємо динаміку активів та пасивів МЦ «Особливі» за 2017-2019 рр. (додаток В).

Із аналізу додатку В видно, що протягом 2017-2019 рр. на МЦ «Особливі» збільшується вартість активів з 20626 тис. грн у 2017 році до 21921 тис. грн у 2019 році, загальний темп приросту склав 5,54%, що свідчить про зростання майнового потенціалу підприємства.

Збільшення активів підприємства відбувалося за рахунок:

- зменшення необоротних активів. Дане скорочення у 2018 році становило 1 тис. грн, або 0,02%, а в 2019 році – 1307 тис. грн, або 29,87% за рахунок зростання зносу обладнання;

- зростання оборотних активів. Вартість яких збільшилася на 1126 тис. грн, або на 6,35%. Дане зростання відбулося за через збільшення дебіторської заборгованості у 2019 році на 1401 тис. грн, або 31,48%.

В цілому за аналізований період відбувається зростання активів в динаміці на 7,16% у 2018 р. та -0,82% у 2019 р.

За 2019 р. порівняно з 2018 р. пасиви МЦ «Особливі» зменшилися на 181 тис. грн, або 0,82%, у т.ч. за рахунок збільшення власного капіталу на 562 тис. грн, або на 3,06% та зменшення поточних зобов’язань та забезпечень – на 743 тис. грн, або на 20,04%. Наступним етапом дослідження буде оцінка структури активів та пасивів (додаток Г).

За аналізом, видно що у 2019 році у структурі активів переважають оборотні активи (із часткою 86%). Відповідно частка необоротних активів склала 17%. Висока частка оборотних активів у складі активів пояснюється

значним значенням дебіторської заборгованості, що свідчить про погіршення платіжної дисципліни дебіторів.

У структурі пасивів високе значення займає власний капітал у 2019 році – 86,48% (зростання його частки – на 3,25%). При цьому частка власного капіталу має значення більше 50%, що свідчить про високу фінансову стійкість підприємства. Частка позикового капіталу на кінець 2019 року склала 13,52%.

Зростання чистого доходу МЦ «Особливі» за 2017-2019 наведено на рис. 2.1.

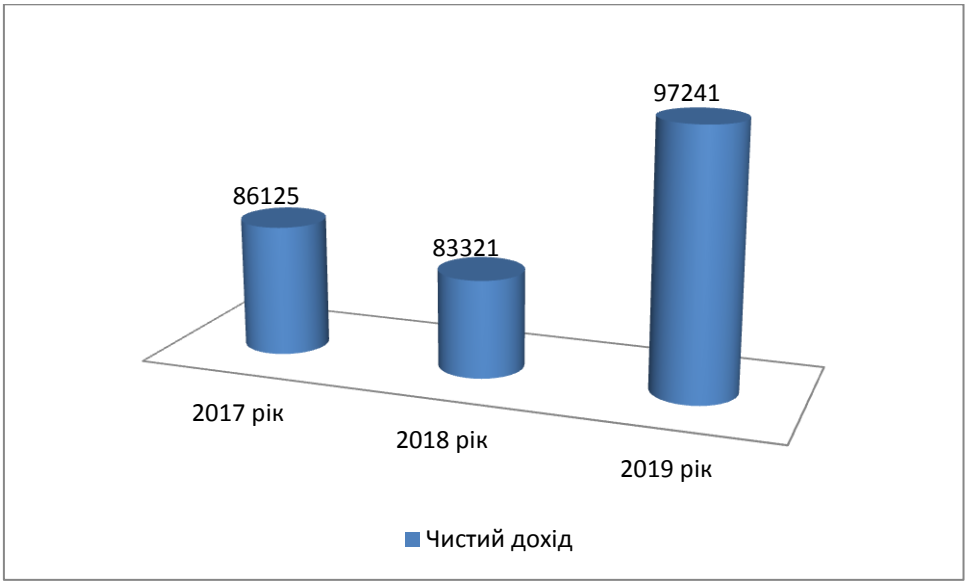

Рис. 2.1. Динаміка зростання чистого доходу від надання послуг МЦ »Особливі» за 2017-2019 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних МЦ «Особливі»

На основі аналізу рис. 2.1 видно, що чисті доходи збільшуються із 86125 тис. грн у 2017 р. до 97241 тис. грн у 2019 р. Загальний темп зростання чистого доходу за 2017-2019 рр. склав 12,91%. При цьому негативним є те, що у 2018 році темп приросту був від'ємним (-3,26% відповідно). У 2019 році порівняно із 2018 роком темп приросту доходів становив 16,71%.

За результатами діяльності у 2019 р. підприємство суттєво погіршило результати діяльності і зменшило розмір чистого фінансового результату до суми 562 тис. грн. У табл. 2.2 проаналізуємо звіт про фінансові результати

МЦ «Особливі» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.2

Динаміка статей Звіту про фінансові результати МЦ «Особливі» за 2017-2019 рр., тис. грн

Назва показника	Роки			Абс. відх., (+/-)		Темп приросту	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	86125	83321	97241	-2804	13920	-3,26	16,71
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	69502	68349	81755	-1153	13406	-1,66	19,61
Валовий прибуток	16623	14972	15486	-1651	514	-9,93	3,43
Інші операційні доходи	1900	1618	444	-282	-1174	-14,84	-72,56
Адміністративні витрати	3437	3488	4139	51	651	1,48	18,66
Витрати на збут	9666	9945	10039	279	94	2,89	0,95
Інші операційні витрати	2292	2269	1103	-23	-1166	-1,00	-51,39
Фінансовий результат від операційної діяльності	3128	888	649	-2240	-239	-71,61	-26,91
Інші фінансові доходи	126	315	17	189	-298	150	-94,60
Інші доходи			19	0	19	0	100
Фінансовий результат до оподаткування	3282	1203	685	-2079	-518	-63,35	-43,06
Витрати (дохід) з податку на прибуток	640	216	123	-424	-93	-66,25	-43,06
Чистий фінансовий результат	2642	987	562	-1655	-425	-62,64	-43,06

Джерело: побудовано автором на основі даних МЦ «Особливі»

За результатами аналізу табл. 2.2 можна зробити висновок, що чистий фінансовий результат спадає:

- на 1655 тис. грн, або на 62,64% порівняно із 2017 р.

- на 425 тис. грн, або на 43,06% порівняно із 2018 р.

У 2019 році показники всіх статей фінансових результатів спадали, окрім інших доходів. Негативним є переважання темпів зростання витрат над темпами зростання доходів. Для аналізу ефективності здійснення господарської діяльності проведемо оцінку показників ділової активності,

фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності в табл. 2.3 за даними 2017-2019 рр.

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансово-економічних показників

МЦ «Особливі» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Абс. відх., (+/-)	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Показники ділової активності					
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,87	4,53	5,13	-0,34	0,60
Коефіцієнт оборотності активів	4,18	3,77	4,44	-0,41	0,67
Фондовіддача	3,33	2,94	3,32	-0,39	0,39
Показники ліквідності					
Коефіцієнт покриття	5,52	4,78	6,36	-0,74	1,58
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,25	1,93	3,27	-1,32	1,34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,99	0,53	0,83	-0,46	0,30
Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	0,86	0,83	0,86	-0,03	0,03
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,14	0,17	0,14	0,03	-0,03
Коефіцієнт фінансового ризику	0,17	0,20	0,16	0,04	-0,05
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,75	0,76	0,84	0,01	0,08
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними коштами	0,82	0,79	0,84	-0,03	0,05
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	1,00	0,66	0,87	-0,33	0,21

Джерело: побудовано автором на основі даних МЦ «Особливі»

Збільшення коефіцієнтів оборотності є негативним. Так, коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшується із 4,87 у 2017 році до 5,13 у 2019 році, тобто власний капітал буде обертатися меншими темпами, що призведе до зростання терміну оборотності. Коефіцієнт оборотності активів має тенденцію до збільшення із 4,18 у 2017 році до 4,44 у 2019 році. Термін оборотності активів збільшиться, хоча і не значними темпами.

Негативним є зменшення фондовіддачі із 3,33 у 2017 році до 3,32 у 2019 році. Даний коефіцієнт свідчить, що у 2017 році із 1 грн основних засобів було отримано 3,33 грн чистого доходу, а в 2019 році – 3,32 грн. чистого доходу принесла кожна гривня основних засобів.

Аналіз показників ліквідності вказує на збільшення всіх показників, що

є позитивним, їх значення у 2019 році значно вище нормативного. У 2017 році коефіцієнт покриття станови 5,52, коефіцієнт швидкої ліквідності – 3,25, коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,99. Всі коефіцієнти мали значення вище нормативного, що вказує на здатність підприємства покрити поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. У 2019 році за рахунок значного зростання обсягів запасів та дебіторської заборгованості, так і поточних зобов'язань значення коефіцієнтів ліквідності значно нижче нормативного:

- коефіцієнт покриття – 6,36 (при нормативі більше 2);
- коефіцієнт швидкої ліквідності вище нормативу 3,27 (0,5-1);
- коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,83 (при нормативі 0,1-0,2).

В цілому підприємству необхідно скорочувати поточну та дебіторську заборгованість та збільшувати активи у формі грошових коштів.

Із розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт автономії має значення більше нормативного 0,5. Відповідно до даного коефіцієнта частка власного капіталу за 2017-2019 рр. становила: 86%, 83%, 86%, що є достатнім для забезпечення фінансової стійкості. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу вказує, що частка позикового капіталу підприємства у 2017 році становила 14%, у 2018 році – 17%, у 2019 році – 14%. Із коефіцієнту фінансового ризику видно, що на 1 грн власного капіталу у 2017 році підприємство було залучено 0,17 грн позикових коштів, у 2018 році – 0,2 грн, у 2019 році – 0,16 грн позикових коштів. На основі даного коефіцієнту можна відмітити низький фінансовий ризик діяльності МЦ «Особливі». Коефіцієнт маневреності власного капіталу вказує, що у 2017 році 75% власного капіталу може бути витрачено на фінансування оборотних активів, а в 2019 році – 84%. Нормативне значення коефіцієнту більше 0,1. Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами показує, що у 2017 році частка запасів, яка фінансується за рахунок залучених коштів складає 100%, а в 2019 році – 87%.

Далі проведемо розрахунок показників рентабельності діяльності МЦ «Особливі» за 2017-2019 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників рентабельності діяльності МЦ «Особливі» за 2017-2019 рр., %

Показник	Роки			Абс. відх., (+/-)	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Рентабельність активів	12,81	4,47	2,56	-8,34	-1,90
Рентабельність діяльності	3,07	1,18	0,58	-1,88	-0,61
Рентабельність послуг	4,50	1,30	0,79	-3,20	-0,51
Рентабельність власного капіталу	14,94	5,37	2,96	-9,57	-2,40

Джерело: побудовано автором на основі даних МЦ «Особливі»

Із аналізу табл. 2.4 можна зробити висновок, що діяльність підприємства у 2019 році була ефективною та прибутковою (про що свідчать додатні значення показників рентабельності, хоча і спостерігається їх спадання протягом 2019 року). В цілому спостерігається наступна тенденція у 2019 році:

- рентабельність активів вказує, що кожна 1 грн вкладена в активи приносила 2,56 коп. чистого прибутку;
- рентабельність власного капіталу вказує, що кожна 1 грн вкладена у власний капітал приносила 2,96 коп. чистого прибутку;
- рентабельність діяльності вказує, що з кожної 1 грн чистого доходу було отримано 0,57 коп. чистого прибутку.

Рівень розрахованих показників рентабельності був низьким та спадаючим, дані показники спадали за рахунок зменшення чистого фінансового результату у 2019 році.

На основі проведеного аналізу основних показників ефективності фінансово-господарської діяльності можна зробити наступні висновки:

- позитивним є збільшення майна підприємства у динаміці;
- показники ліквідності мають значення вище нормативного, що вказує про високу платоспроможність підприємства;
- частка власного капіталу більше нормативної 50%, що свідчить про стійкий фінансовий стан;
- негативним є зменшення показників рентабельності, що

відбувається за рахунок зменшення чистого фінансового результату у 2017-2019 рр.

В цілому підприємство забезпечене майном та працює прибутково, тобто існують фінансові можливості для розвитку МЦ «Особливі» та забезпечення високої конкурентоспроможності на ринку медичних послуг. Тому наступним етапом буде дослідження маркетингового середовища МЦ «Особливі».

2.2. Оцінка маркетингового середовища МЦ «Особливі»

В Україні в цілому й у Києві зокрема, послуги приватних медичних установ користуються певним попитом і є реальною альтернативою державним медичним установам.

Тенденцією останніх років стала поява не тільки консультативно-діагностичних кабінетів різного профілю, стоматологічних клінік, але й виникнення клінік із широким профілем медичних послуг – від первинного огляду до проведення хірургічних операцій і інших дій, виконання яких вимагає наявності в клініках лікарів-професіоналів різної спеціалізації й відповідного устаткування й матеріалів.

Прогнозується, що в наступні періоди ріст приватної медицини буде характерний для Києва, як густонаселеного центра з високим промисловим і діловим потенціалом.

При цьому кількість повноцінних приватних медичних установ у Києві істотно менше, ніж державних. Більшість суб’єктів ринку – вузькопрофільні кабінети локального масштабу. Самі популярні напрямки – стоматологія, гінекологія, урологія, венерологія, УЗД, хірургія.

У цілому по оцінках експертів щорічний обсяг українського ринку приватної медицини в грошовому еквіваленті становить біля $1 млрд. При цьому реальні його масштаби оцінити досить важко, оскільки значна частина ринку – до 50% – перебуває в тіньовому секторі.

Також згідно з наявними даними, неофіційні платежі лікарям

державних медичних закладів в 2017 р. зросли на 50%, в 2018 – на 20%.

Таблиця 2.5

Стан сегмента державної медицини в м. Київ, III квартал 2019 р.

Вид показника	Стан показника
Кількість медичних установ	44 одиниці
Кількість працюючих лікарів Дефіцит лікарів	4 тис. чоловік 25%
Кількість працюючих медсестер Дефіцит медсестер	7 тис. чоловік 27%
Середній рівень наповнюваності стаціонарних відділень	60%
Кількість ліжок на 10 тис. жителів	78 (по нормативах повинне бути 60)

Джерело: побудовано автором на основі [29, с.27]

Можна стверджувати, що при наявних у пацієнтів варіантах: продовжувати платити хабара лікарям державних установ (від 200 грн. за візит до терапевта або здачу найпростіших аналізів і до > 3-4 тисяч гривень особисто лікарям за хірургічну операцію плюс самостійна купівля ліків), здобувати медичну страховку або звертатися за послугами в приватні клініки, пацієнти усе більше звертаються до останнього з двох варіантів.

Динаміка захворюваності населення Київського регіону свідчить про щорічний ріст практично всіх видів захворювань. Найбільше динамічно цей ріст проявляється у хворобах сечостатевої системи й аномаліях у немовлят. Практично на незмінному рівні в останні роки перебувала реєстрація хвороб нервової системи, однак цей факт можна скоріше віднести до небажання пацієнтів звертатися до лікарів відповідного профілю й перевазі самолікування, багато в чому обумовленого широкою рекламою седативних препаратів.

Дослідження експертів галузі охорони здоров’я показують, що українці відкладають візити до лікаря до останнього моменту, а про необхідність профілактичних оглядів багато хто навіть не знають.

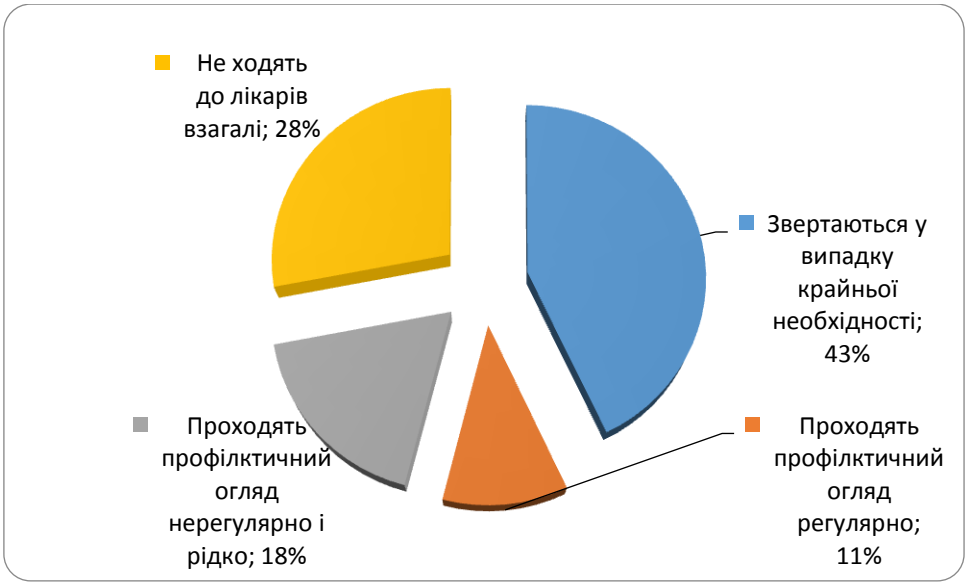

Рис. 2.2. Співвідношення частоти звернень пацієнтів до лікарів у м. Київ, І півріччя 2019 р.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

При цьому згідно даним аналітичних матеріалів, у містах-мільйонниках України кількість звернень у приватні лікувальні заклади досягає в середньому 23-26% (по Києву даний показник вище). Це стосується як організації лікувальних заходів, так і звернень в вузькоспеціалізовані заклади, що пропонують повний спектр платних лабораторних послуг.

Експерти нараховують в Україні не більше 50 брендових клінік, з яких установ з повним спектром медичних послуг – усього 15-20. За різними оцінками, у Києві кількість брендів національного рівня не перевищує 5 медичних закладів різного профілю, приватна клініка з найбільш повним спектром медичних послуг фактично одна – «Клініка сімейної медицини».

Тенденції розвитку регіонального ринку приватної медицини в Києві:

1. Розвиток діагностики – насамперед комп'ютерній томографії й магнітно-резонансній томографії, відновлення УЗД-устаткування, розвиток цифрової малодозової флюорографії.

2. Розвиток лабораторних досліджень.

3. Розвиток і впровадження в клініках нових методів альтернативної хірургії.

4. Поява філій великих операторів медичного ринку.

У табл. 2.6 була визначена структура послуг МЦ «Особливі».

Таблиця 2.6

Перелік послуг МЦ «Особливі»

Назва	Короткий опис
Консультативно-діагностичні послуги	консультація терапевта, уролога, алерголога, гінеколога, отоларинголога, офтальмолога, кардіолога, гастроентеролога, ендокринолога, нефролога, психіатра
Лабораторні послуги	загальноклінічні, гематологічні, біохімічні, цитологічні, імунологічні
Діагностичні дослідження	електрокардіограма, ультразвукова діагностика, велоергометрія, фиброгастроскопія
Лікувальні процедури	терапевтичні гінекологічні
Пакет мед обслуговування поліклініка	10 консультацій, 5 одиниць діагностик, 8 лабораторних одиниць

Джерело: побудовано автором на основі [57]

Загальний вид ОСУ клініки наведений на рис. 2.3. Дана діаграма дає можливість побачити структуру бізнесу, а також оперативно управляти бізнес-процесами, дана структура є «гнучкою» та адаптивною.

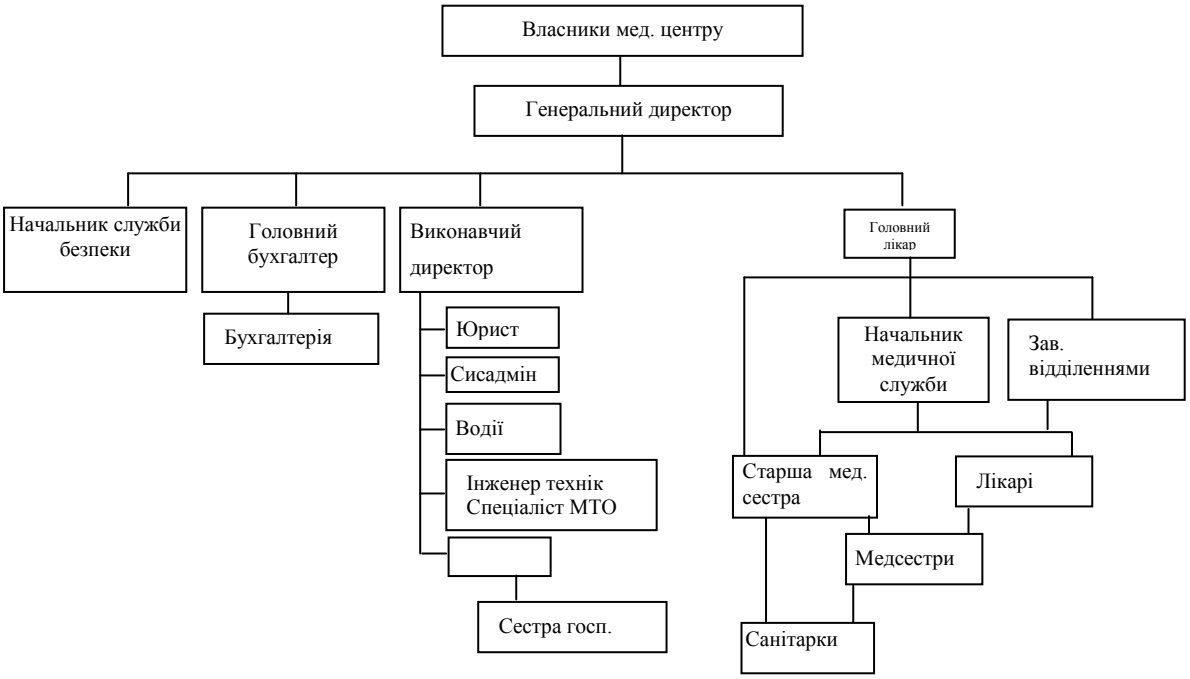

Рис. 2.3 Організаційна структура МЦ «Особливі»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень МЦ «Особливі»

У процесі організації й управління бізнесом для більше чіткого

визначення масштабів і взаємозв'язків, функцій і завдань необхідний персонал. Для компанії самим коштовним активом є її співробітники. Розуміючи це, компанія планує створити для них гарні умови праці й зацікавити їх у результатах роботи. Компанія планує виділяти необхідні ресурси для формування, розвитку й навчання персоналу.

Основні завдання роботи з персоналом – підбір персоналу, його навчання, планування кар'єри співробітників, а також створення й розвиток системи мотивації персоналу.

Таким чином, одержуємо наступний обсяг продажів у натуральному вираженні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика виробничої програми МЦ «Особливі» за 2017-2019 рр.

Послуги	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Консультативно діагностичні послуги	12 802	14 718	15 168
Лабораторні послуги	15 775	18 850	20 050
Проведення інтенсивної й медикаментозної терапії	372	435	458
Діагностичні дослідження	9 533	11 437	12 337
Лікувальні процедури	1 905	2 266	2 416
Реабілітаційні послуги	5 363	6 212	6 512
Пакет мед обслуговування швидка допомога	802	882	942

Джерело: складено автором за даними МЦ «Особливі»

Процес тактичного планування починається з визначення обсягу продажів. Практично вся система внутріфірмового планування базується на цьому показнику. Навіть незначне відхилення запланованого обсягу продажів від фактичного може привести до серйозних відхилень основного бюджету від факту. Щоб не потерпіти поразку в конкурентній боротьбі кожне підприємство повинне ретельно прогнозувати потреби ринку й планувати перспективу продажів як мінімум на 2-3 роки.

МЦ «Особливі» у своїй діяльності орієнтується на споживачів. Підприємство підвищує шанси досягти своїх цілей, якщо воно буде скеровувати свою роботу на більш ефективне задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів. Проводячи аналіз мікросередовища,

підприємство повинне глибоко і всебічно вивчити потреби своїх реальних і потенційних споживачів, визначити основні тенденції їхнього розвитку і знайти можливості задовольнити споживчі потреби краще, ніж конкуренти.

У контексті розробки стратегії сегментування – це визначення груп споживачів, щодо яких необхідно застосування різних конкурентних стратегій. Кожна група може по-різному реагувати на обрану підприємством стратегію. Тому керівництво повинно піклуватися про те, щоб для кожної групи споживачів розробити конкурентоспроможні пропозиції.

Основна складність при сегментуванні полягає в тому, що в конкретній ситуації існує відносно велика кількість способів виділення сегментів, оскільки вибір змінних сегментування не завжди очевидний. Найбільш часто використовують такі змінні: характеристики покупців – стать, вік, рівень доходу, стиль життя.

1. Аналіз сегментів за доходом згідно статистичних даних (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Співвідношення обсягу надання послуг у 2019 році, %

Показник	Середній дохід в місяць (грн.)					Всього по вибірці
	Менше 5000	5000-10000	10000-15000	15000-20000	Більше 20000	
Особи, що скористалися послугами медичних центрів всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Особи, що скористалися послугами МЦ «Особливі»	25,4	26,1	31,9	33,0	43,2	31,9
Послугами інших медичних центрів м. Києва	58,1	32,5	45,3	46,2	35,8	68,1

Джерело: складено автором за даними проведеного дослідження

Дані табл. 2.8 ілюструють, що в 2019 році найбільшу частину становили послуги інших медичних центрів м. Києва, включаючи як великі медичні центри, так і малі приватні медичні кабінети. Послуги МЦ «Особливі» складають значну частку (всього по вибірці 31,9%). Найбільшим попитом послуги МЦ «Особливі» користувалися у споживачів із середнім доходом більше 20000 грн., що становить 43,2%. З погляду

маркетингових досліджень, дана група в теперішніх умовах, в основному, має високі купівельні можливості та періодично користується послугами центру. Споживачі, які належать до більш низьких груп доходності віддають перевагу послугам інших, більш дешевих медичних центрів м. Києва, зокрема підприємствам малого розміру. Сегментування сімей споживачів послуг МЦ «Особливі» за віком та статтю представлене табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Сегментування споживачів послуг МЦ «Особливі» за віком та статтю

Показник	% структури споживачів 2018 року	% структури споживачів 2019 року	(+,-)
Сегментування споживачів послуг медичного центру за віком:			
до року	2,0	1,5	-0,5
від 1 до 3 років	4,3	3,0	-1,3
від 3 до 6 років	18,6	12,4	-6,2
від 6 до 8 років	20,4	21,8	1,4
від 8 до 12 років	25,7	28,5	2,8
від 12 до 16 років	17,1	19,6	2,5
старше 16 років	11,9	13,2	1,3
Разом	100,0	100,0	0
Сегментування споживачів послуг медичного центру за статтю:			
чоловіча	57,2	61,5	4,3
жіноча	42,8	38,5	-4,3
Разом	100,0	100,0	0

Джерело: складено автором за даними проведеного дослідження

Таким чином, переважну більшість споживачів послуг МЦ «Особливі» складають діти віком від 8 до 12 років (25,7% у 2018 році та 28,5% у 2019 р.), частка яких помітно зростає. Ціноутворення МЦ «Особливі» у сформовано з урахуванням цін приватних клінік м.Києва, а також купівельної спроможності жителів міста. Ціни на надавані послуги наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Ціни на послуги МЦ «Особливі», грн.

Послуги	Ціна
Консультативно-діагностичні послуги	410-540
Лабораторні послуги	350
Послуги на дому	1250
Діагностичні дослідження	400-750
Лікувальні процедури	3500
Реабілітаційні послуги	480

Джерело: складено автором за даними МЦ «Особливі» [57]

У табл. 2.11 наведемо характеристику видів рекламних кампаній, що використовує МЦ «Особливі» у маркетинговій діяльності.

Таблиця 2.11

Види рекламних кампаній МЦ «Особливі»

Критерій	Види
За цілями	Тактичні і стратегічні
За типом цільової аудиторії	Направлена на індивідуального споживача, та направлена на підприємства, організації та юридичних осіб
За предметом комунікацій	Медичних послуг
Відповідно до території охоплення	Локальна та глобальна, в середині медичного центру та за межами центру
За типом носію	Медійна та не медійна
За типом повідомлення	Стимулююча та іміджева
За вартістю	На комерційній та не комерційній основі

Джерело: складено автором за даними МЦ «Особливі»

В залежності від обсягу рекламної роботи і засобів, що використовуються для рекламних цілей, МЦ «Особливі» по-різному організовує проведення рекламних кампаній, однак, як правило, користується послугами спеціалізованих рекламних агентств. Інформація про витрати на маркетингові комунікації МЦ «Особливі» наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Витрати МЦ «Особливі» на маркетингові комунікації за 2017-2019 рр., тис. грн.

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Реклама в друкованих засобах масової інформації та зовнішня реклама	207	239	244
Реклама в мережі Інтернет та інші цифрові комунікації	168	234	276
Організація спеціальних заходів	62	90	105
Виготовлення друкованої та сувенірної продукції	140	151	173
Участь у глобальних комунікаційних програмах та виставках	180	211	234
Всього витрат на маркетингові комунікації	758	925	1032

Джерело: складено автором за даними МЦ «Особливі»

Протягом діяльності МЦ «Особливі» витрати на маркетингові комунікації постійно зростали (за останні три роки із 758 тис. грн. у 2017 році до 1033 тис. грн. у 2019 році). При цьому у 2017 році найбільша сума витрат припадала на рекламу в друкованих засобах масової інформації – 207 тис.

грн., а в 2019 році – 244 тис. грн.

На основі проведеного дослідження можна відзначити, що маркетингове середовище є сприятливим для розвитку центру. Наступним етапом буде дослідження основних конкурентів медичного центру та визначення конкурентних переваг на ринку медичних послуг МЦ «Особливі».

2.3. Аналіз конкурентних переваг МЦ «Особливі»

Протягом останнього років ринок приватного медичного обслуговування в м. Київ активно розвивався й проходив стадію становлення. Таким чином, кількість учасників на досліджуваному ринку збільшується, насамперед, їх залучає рентабельність сегмента, що за усередненими оцінками операторів, досягає 27-30% і гарантія стабільного доходу з боку платоспроможних груп населення.

Проведемо дослідження основних конкурентів медичного центру:

1. «Into-Sana» на Подолі [58]

Багатопрофільний медичний центр «Інто-Сана» на Подолі входить в мережу медзакладів України, займається діагностикою та лікуванням захворювань у дітей і дорослих з багатьох напрямків. Серед персоналу центру лікарі вищої та першої категорії кваліфікації. Клініка себе позиціонує, насамперед, як медична установа, що надає послуги із програми «сімейний лікар». Разом із сімейними лікарями в «Клініці сімейної медицини» працюють фахівці ще по 19 клінічних програмах, а також залучені лікарі-консультанти з лікувальних установ міста й області.

Основні підрозділи клініки: терапевтична служба; кабінет неврології й рефлексотерапії; педіатрична служба; акушерсько-гінекологічна служба; хірургічна служба; урологічна служба; стаціонарне відділення; кабінет еферентної терапії; кабінет косметології; центр нейроортопедичної реабілітації; функціонально-діагностична служба; центр гастроентерології й дієтології; служба швидкої й невідкладної допомоги; аптека.

Швидка медична допомога, лабораторія, маніпуляційний кабінет працюють цілодобово, у стаціонарі клініки можуть проходити лікування 10 пацієнтів одночасно. Крім традиційних, при лікуванні застосовуються такі методи як: озонотерапія, мезотерапія, кріотерапія, гідроколонотерапія, інфрачервона коагуляція, рефлексотерапія, гомеопатія, фототерапія й ін.

Також пацієнтам пропонується можливість обстеження й направлення на лікування в клініки Німеччини, Туреччини, Ізраїлю.

У цілому клініку можна охарактеризувати як медичний заклад, що розвивається як технологічно, так і працює над програмами лояльності. Наприклад, в умовах кризи був уведений «медичний абонемент» з 4-ма програмами обслуговування (вартістю від 1515 грн. до 15060 грн.); в умовах підготовки школярів до навчального року запропоновані 2 програми диспансеризації (вартістю 2295 грн. і 5495 грн. кожна), згідно яким всі огляди й аналізи учнів проводяться протягом одного робочого дня.

Місце розташування: вул. Нижній Вал, 49а.

2. Дитячий медичний центр «Your Baby» [59].

Дитячий медичний центр «Ваша дитина» (Your Baby) на Подолі – установа, що спеціалізується на наданні лікувально-консультативної медичної допомоги дітям. В установі ведуть прийом неонатологи, педіатри, гінекологи й імунологи. Крім традиційних методів лікування в клініці застосовується низькоінтенсивна біорезонансна лазерна, магнітна, електромагнітна й мікрохвильова терапія, аурікулопунктура, електроаурікулопунктура, офтальмокольоротерапія.

Напрямки діагностики в клініці: комп’ютерна інфрачервона термографія; комп’ютерна діагностика по Фоллю; комп’ютерна вегето-резонансна діагностика; комп’ютерна пульсова аналітична діагностика; комп’ютерна електропунктурна діагностика по Nacatani; функціональна діагностика (ЕКГ, РЕГ, ЕЕГ, УЗДГ); лабораторія.

Напрямки лікування в клініці: хвороби внутрішніх органів; хвороби нервової системи; опорно-руховий апарат; урологічні хвороби; гінекологічні хвороби; хвороби Лор-органів; офтальмологія; дерматологія.

Також пацієнтам пропонується комплекс послуг по лазерній хірургії, стоматології, підготовці програм дієтології, озонотерапії, синглетно-кисневої терапії.

Місце розташування: вул. Верхній Вал, 18.

3. Медичний центр «Viva на Подолі» [61].

Багатопрофільна клініка «Viva» на Подолі відноситься до мережі медичних центрів Києва, займається діагностикою та лікуванням пацієнтів різного віку з 28 напрямків медицини. Медичний центр спеціалізується на наступних напрямках діагностики й лікування: урологія; гінекологія; проктологія; хірургія; дерматологія; дерматокосметологія; психотерапія; УЗ-діагностика.

Відділення медичного центру оснащені сучасним медичним устаткуванням. У напрямку проведення лабораторних досліджень центр також співробітничає з лабораторією «SYNEVO».

Місце розташування: вул. Щекавицька, 36.

4. Дитяча клініка «Mali» [56]. Допомагати дітям рости здоровими – девіз, яким користується багатопрофільна дитяча клініка MALI (Малі). Медичний центр спеціалізується на профілактиці захворювань і лікуванні дітей від народження і до 18 років. У клініці ведуть прийом сучасні фахівці, лікарі – учасники міжнародних конференцій і програм навчання.

Прийом у центрі проводять наступні фахівці: терапевт; педіатр; ортопед-травматолог (дитячий); хірург; гінеколог; невропатолог; гастроентеролог; уролог; ендокринолог; кардіолог. У клініці є оснащений кабінет функціональної діагностики й лабораторія, що дозволяє робити повний спектр лабораторних досліджень.

На базі центра можна зробити діагностику наступних систем організму: серцево-судинної системи; нервової системи (включаючи діагностику спинного й головного мозку); шлунково-кишкового тракту; опорно-рухового апарата; органів дихання; широкий спектр аналізів крові, сили й інших біологічних середовищ; УЗД внутрішніх органів і систем; клінічна й лабораторна діагностика гінекологічних захворювань.

Дитяча клініка «Mali» ставить своєю метою надання лікувально-діагностичних послуг високої якості й пропаганду серед населення переваг профілактичних заходів охорони здоров'я.

Дитяча клініка «Mali» також пропонуємо жителям Києва програму профілактичних оглядів, а у випадку виявленні проблем здійснити спрямовану діагностику.

Місце розташування: вул. Вишгородська, 45.

5. Лікувально-діагностичний медичний центр «VitaLine» [60].

Лікувально-діагностичний центр VitaLine надає широкий спектр послуг для дорослих і дітей за наступними напрямками: ультразвукова та функціональна діагностика, лабораторні аналізи, гінекологія, дерматологія, імунологія, педіатрія та терапія, отоларингологія, урологія та ендокринологія. Заклад оснащений сучасним інноваційним обладнанням, за допомогою якого виконуються найскладніші дослідження і маніпуляції. Позиціонування клініки: «VitaLine» – це індивідуальний підхід до кожного пацієнта, лікування не хвороби, а організму в цілому. «VitaLine» – це високий професіоналізм, багаторічний досвід роботи кращих фахівців міста й області, що пройшли стажування в інститутах Академії Наук ближнього й далекого зарубіжжя.

У медичному центрі «VitaLine» ведуть прийом наступні лікарі: терапевт; педіатр; офтальмолог; ендокринолог; гінеколог; невролог; хірург; отоларинголог; комп'ютерна діагностика біорезонансним методом; гірудотерапія (лікування п'явками); гастродуоденоскопія з наступним узяттям біопсії. У клініці є денний стаціонар.

Місце розташування: вул. Сергія Данченка, 5.

Механізм ринку послуг охорони здоров'я функціонує завдяки взаємодії трьох складових: попит, пропозиція й ціна.

На попит впливають наступні фактори:

1. Рівень доходів населення (чим вище дохід, тим більше можливостей одержувати медичні послуги).

2. Демографічна ситуація (чисельність населення – кількість

потенційних пацієнтів, зміни в структурі населення, наприклад, старіння населення збільшує попит на медичне обслуговування й ліки).

3. «Форсування попиту» на медичні послуги з боку лікарів (їхні діагнози й рекомендації здатні змінювати попит).

4. Зміна переваг пацієнтів (наприклад, мода на певні пластичні операції збільшила попит на цей вид медичних послуг).

На пропозицію медичних послуг впливають наступні фактори:

1. Удосконалювання медичного устаткування й техніки (уведення більш новітнього устаткування знижує витрати, що веде до надання більшої кількості послуг).

2. Поява на ринку нових медичних послуг, які надають конкуренти, також збільшує їхню пропозицію.

3. Кількість медичних працівників у медичній установі – чим їх більше, тим ширше пропозиція медичних послуг.

Таблиця 2.13

Порівняльний ціновий аналіз проектованого бізнесу й середніх цінових показників приватних клінік у м. Київ, III квартал 2019 р., грн

Вид послуги	Ціни на послуги МЦ	Середня ціна по місту
Консультативно-діагностичні послуги	410-540	380-520
Лабораторні послуги	350	320
Послуги на дому	1250	1400
Діагностичні дослідження	400-750	800
Лікувальні процедури	3500	4000
Пакет мед обслуговування швидка допомога	4 000	2500

Джерело: побудовано автором на основі [57]

Виходячи з результатів цінового моніторингу можна зробити висновок, що переважно ціни на послуги медичного центра вище середньоринкових на 7-12%, але за деякими показниками нижче або на рівні існуючої. При цьому конкурентною перевагою проекту є можливість одержання пацієнтом всіх основних медичних послуг у комплексі – від діагностики до повноцінного лікування; у пацієнтів відпадає необхідність звертатися в інші лікувальні установи для одержання ряду послуг. Пацієнти одержать можливість

обстеження й лікування за допомогою сучасного медичного устаткування, тому що наприклад багато наявні в клініках апарати УЗД або ЕКГ застаріли й не дають повної й об'єктивної інформації про стан тих або інших органів людського організму. В табл. 2.14 представлено характеристику компанії МЦ «Особливі» у порівнянні з основними конкурентами на ринку.

Таблиця 2.14

Позиції МЦ «Особливі» у порівнянні з конкурентами

Показники	ДК «Mali»	«Your Baby»	МЦ «Особливі»
Частка ринку	13,4	6,6	9,3
Місцерозташування	Виноградар, Софіївка	Київ (м.Лукянівська, м.Дарниця)	Поділ
Кількість клінік	2	5	2
Послуги	28 напрямів лікування	25 напрямів лікування	20 напрямів лікування
Середня кількість пацієнтів	5000	8000	11000
Ціни на продукцію (середні)	Високі ціни	Середні ціни	Високі ціни
Якість послуг	Середній рівень якості	Найбільш висока якість	Високий рівень якості

Джерело: побудовано автором на основі [56, 57, 59]

До основних конкурентів МЦ «Особливі» відноситься «Your Baby», ДК «Mali». Провівши експертне оцінювання обраних факторів успіху медичних центрів побудуємо матрицю конкурентного профілю (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Матриця конкурентного профілю

Ключові фактори успіху	Вага фактору	ДК «Mali»		«Your Baby»		МЦ «Особливі»	
		Оцінка (max=10)	Загальна оцінка	Оцінка (max=10)	Загальна оцінка	Оцінка (max=10)	Загальна оцінка
Якість послуг	0,2	8	1,6	7	1,4	7	1,4
Обсяги послуг	0,1	8	0,8	6	0,6	7	0,7
Частка ринку	0,1	9	0,9	5	0,5	7	0,7
Ціна	0,2	7	1,4	8	1,6	9	1,8
Фінансові можливості	0,1	7	0,7	6	0,6	7	0,7
Місце розташування	0,1	9	0,9	7	0,7	6	0,6
Асортимент послуг	0,1	8	0,8	8	0,8	6	0,6
Кваліфікований персонал	0,1	9	0,9	8	0,8	8	0,8
Усього	1		8,0		7,0		7,3

Джерело: побудовано автором на основі [56, 57, 59]

Отже, враховуючи показники, отримані через побудову матриці конкурентного профілю, ДК «Mali» займає найбільш вигідну конкурентну позицію відносно інших конкурентів. «Your Baby» та МЦ «Особливі» мають також середню конкурентну позицію на ринку.

Для дослідження зовнішнього середовища підприємства та розроблення заходів по мінімізації впливу негативних факторів та можливості використання позитивних факторів розвитку підприємства рекомендується застосовувати PEST-аналіз.

Отже, розглянемо результати PEST-аналізу МЦ «Особливі» в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

PEST-аналіз зовнішнього середовища МЦ «Особливі»

Правові та політичні фактори	Оцінка впливу	Економічні фактори	Оцінка впливу
1	2	3	4
Відміна спеціального режиму ПДВ	-9	Різкий стрибок цін на продукцію	-9
Політична стабільність у державі	-9	Темп інфляції	-9
Політика держави в підготовці кадрів для галузі	4	Нестабільність цін на сировину на українському ринку	-9
Жорстокість українського та міжнародного законодавства	4	Розміри і темпи зміни розмірів ринку	6
		Коливання валютних курсів	-9
Посилення державного контролю за конкуренцією	4	Нестача оборотних коштів	4
Ефективність правової системи	-6	Посилення державного контролю за конкуренцією	4
Запровадження медичної реформи	2		
		Підтримка розвитку приватної медицини	9
Часта зміна законодавчих норм в медицині	-9		
Технологічні і технічні фактори	Оцінка впливу	Соціальні фактори	Оцінка впливу
Можливі простої у техно-логічному процесі виробництва	-3	Відтік кваліфікованих медичних кадрів за кордон	-9
Науково-технічний прогрес, який дозволяє вивчати і удосконалювати конкурентні технології	4	Низький платоспроможний попит	- 4
Фінансування досліджень за рахунок інвестицій	4	Старіння нації (зменшення числа молоді)	4
Патенти на обладнання	3	Нестабільність доходів населення	-9

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4
Вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможних послуг	6	Наявність і потенційна кількість робочої сили	4
Розширення виробничих потужностей	6	Кваліфікаційні характеристики робочої сили	6

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Проаналізувавши узагальнюючий PEST-аналіз для МЦ «Особливі» можна зробити висновок, що найбільш впливовими для підприємства є економічні та політичні фактори, а саме політична нестабільність всередині країни, коливання валютних курсів, підняття цін на паливно-енергетичні ресурси. Таким чином, основною особливістю PEST-аналізу є оцінка макросередовища функціонування підприємства, при цьому зовсім не враховуються стан мікросередовища, що і обумовлює обмеженість його використання. Для визначення стратегічних цілей організації був використаний SWOT-аналіз (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

SWOT-аналіз МЦ «Особливі»

Сильні сторони	Можливості
Кваліфікований персонал. Надання якісної медичної допомоги. Бажання змін та подальшого вдосконалення процесу надання медичної допомоги. Вигідне місце розташування центру.	Збільшення попиту на послуги за рахунок значного збільшення населення на території обслуговування (новобудови, міграція населення). Запит суспільства на позитивні зміни,отримання доступної, професійної, кваліфікованої, якісної медичної допомоги (якісною є доступна, кваліфікована, безпечна, ефективна, орієнтована на пацієнта, вчасна, раціональна та справедлива допомога). Залучення фахівців другого рівня для надання допомоги (консультації «вузьких» спеціалістів). Підтримка місцевих органів влади. Нормативна підтримка впровадження e-health. Розповсюдження інформації через соцмережі та офіційний сайт
Слабкі сторони	Загрози
Низький рівень використання сучасних інформаційних засобів просування послуг медичного центру	Незрозуміла політика держави щодо реформування сфери охорони здоров’я. Нестабільна фінансова ситуація в Україні. Конкуренція (актуально, передусім, за умови внесення відповідних змін до законодавства).

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Отже, на основі PEST-аналізу можна сформулювати перелік ключових факторів успіху. Виявлення цих факторів здійснюється за підходом Р. Гранта у формі табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Визначення ключових факторів успіху на ринку

Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	Ключові фактори успіху
Висока цінова чутливість споживачів. Високі вимоги до якості; Широкий асортимент послуг; Сформоване коло пацієнтів центру; Потреба в якісних медичних послугах широкого спектру	Досить помітні бар'єри входу в галузь. Велика кількість конкурентів; Конкуренція носить як ціновий, так і не ціновий характер	Прогресивність технологій в медичній галузі; Запровадження нових стандартів якості в медицині; Швидке реагування на зміни попиту та появи нових видів послуг, з врахуванням потреб різних сегментів споживачів

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Отже, основними ключовими факторами успіху МЦ «Особливі» є використання сучасного прогресивного медичного устаткування, досвідченість та професійність медичного персоналу, запровадження нових стандартів якості в медицині.

Висновки до розділу 2

Медичний центр педіатрії розвитку «Особливі» створено з метою довготермінового спостереження дітей від народження до повноліття.

Чистий дохід збільшився у 2019 році на 16,71% порівняно із 2018 р., хоча у 2018 році спостерігалася тенденція зменшення на 3,26% порівняно із 2017 роком. Відповідно до зростання обсягів реалізації збільшується і собівартість. У 2019 році на 12985 тис. грн, або на 15,45%. Зростання повної собівартості спричинене зростанням виробничої собівартості, адміністративних витрат та витрат на збут. У 2019 році активно рекламувалися нові види послуг із оновленого асортименту.

МЦ «Особливі» у своїй діяльності орієнтується на споживачів.

Підприємство підвищує шанси досягти своїх цілей, якщо воно буде скеровувати свою роботу на більш ефективне задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів. Переважну більшість споживачів послуг МЦ «Особливі» складають діти віком від 8 до 12 років (25,7% у 2018 році та 28,5% у 2019 р.), частка яких помітно зростає. Ціноутворення МЦ «Особливі» у сформовано з урахуванням цін приватних клінік м.Києва, а також купівельної спроможності жителів міста.

На основі проведеного дослідження можна зазначити, що основними конкурентними перевагами медичного центру є можливість нагляду за дитиною від народження до повноліття, можливість виклику додому та вакцинація. Але основною конкурентною перевагою центру є активна робота з дітьми, що мають ДЦП, аутизм, синдром Дауна.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка заходів щодо підвищення конкурентних переваг МЦ «Особливі»

Методи, спрямовані на посилення конкурентних переваг, звичайно пов’язані з додатковим вкладенням капіталу або в доробку й удосконалювання переваги, або в проведення найбільш агресивних або неординарних маркетингових заходів. Серед методів підтримки й посилення конкурентних переваг, пов’язаних із внутрішньовиробничими факторами, слід зазначити такі, як відпрацьовування технологій і процедур прийняття зважених стратегічних рішень; формування методології й процедур формування системи інформації, її обробки й обміну між структурними підрозділами підприємства.

Прийняття рішення про формування нової конкурентної переваги відбувається в процесі моніторингу конкурентних переваг, коли виникає необхідність перекривати застарілі конкурентні переваги та тих, хто переживає спад, з новими більш ефективними та стійкими та визначати можливі конкурентні переваги з огляду на ринковий попит .

Порядок формування нових конкурентних переваг представлений на рис. 3.1.

У разі придатності підприємства приймається рішення про внесення конкурентної переваги у перелік тих, що мають формуватися. В іншому випадку така конкурентна перевага неможлива.

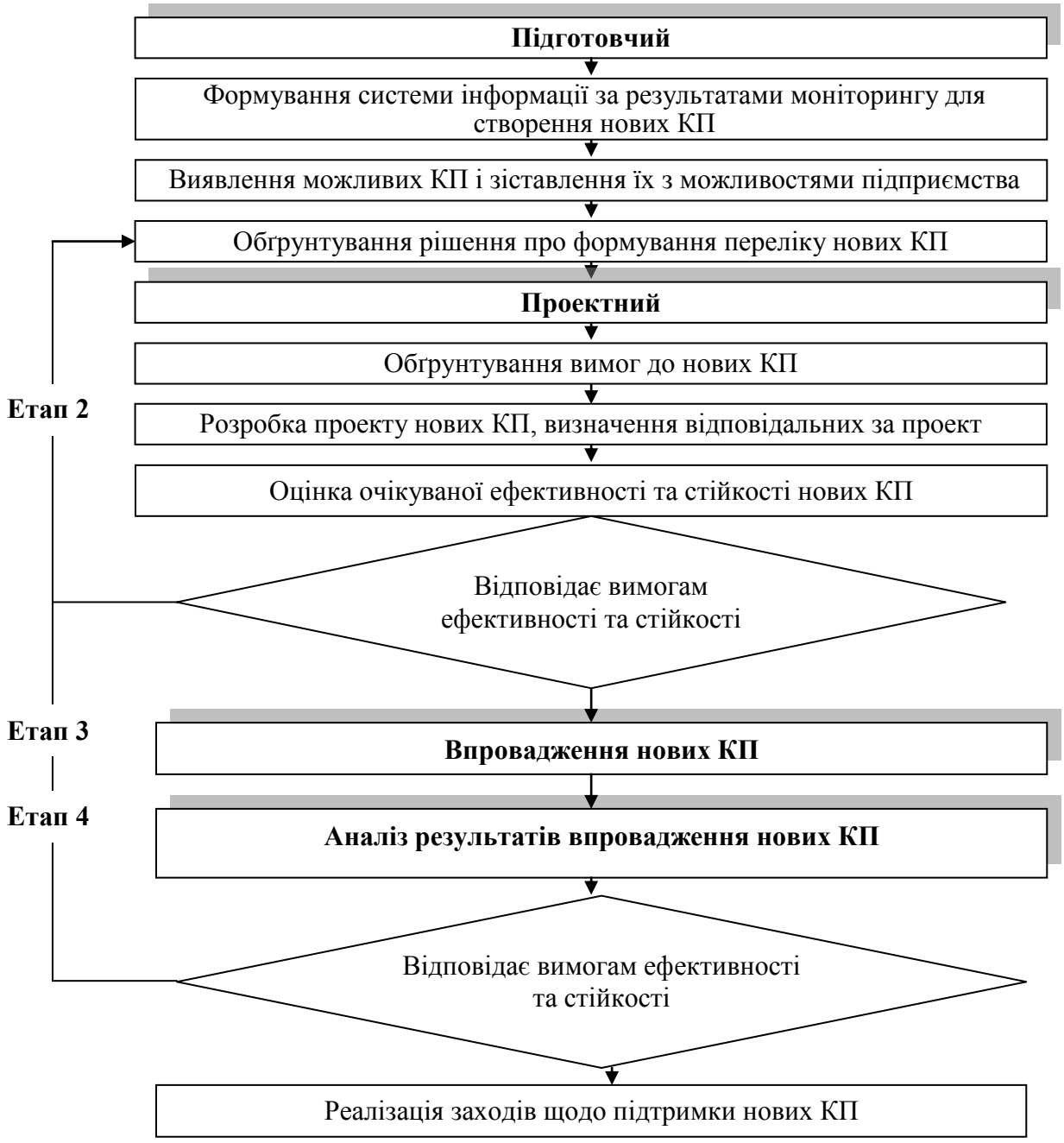

Рис. 3.1. Порядок формування нових конкурентних переваг

Джерело: побудовано автором на основі [19, с.74]

Для підвищення рівня конкурентних переваг МЦ «Особливі» потрібно оцінити їх асортимент і розглянути можливість впровадження нових послуг та надання супутніх. Значну увагу слід приділити збільшенню обсягу послуг засобами маркетингових комунікацій.

Для визначення рівня конкуренції, а отже привабливості ведення бізнесу використаємо модель 5-ти сил за Майклом Портером.

Таблиця 3.1

Модель 5-ти сил за Майклом Портером

Прямі конкуренти	Потенційні конкуренти	Товари-замінники	Клієнти	Постачальники
Конкурентна Основні конкуренти: ДК «Mali» «Your Baby»	Сила впливу середня Медичний приватний бізнес знаходиться на стадії розвитку	Сила впливу висока На ринку м.Києва існує велика кількість лабораторій та приватних кабінетів медицини Товари-замінники: медичні послуги в державних закладах	Сила впливу низька Послуги є унікальними Споживачі чуттєві до змін цін Постійні акції	Сила впливу низька З постачальниками налагоджені тісні взаємозв'язки

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Процес залучення уваги до бренду чи продукту через соціальні платформи (Social Media Marketing (SMM)) – це ефективний спосіб залучення аудиторії на сайт за допомогою соціальних мереж, блогів, форумів, спільнот [30, с.362].

Всі, хто тим чи іншим чином зіткнулися з просуванням свого бізнесу он-лайн, прекрасно усвідомлюють роль соціальних мереж, як інструменту інтернет-маркетингу. У шостому щорічному звіті про стан маркетингу в соціальних мережах та рівень прибутковості і збитковості такого просування (ROI), опублікованому Social Media Examiner у 2018, подано 14 доказів важливості SMM [42, с.260]:

- 92% маркетологів погодилися, що соціальні мережі важливі для їхнього бізнесу, в порівнянні з 86% в 2016 році;

- 92% всіх учасників дослідження та продавців переконують, що просування у соціальних медіа збільшило впізнаваність їх бренду;

- 80% маркетологів заявили, що ефективна робота в соціальних мережах забезпечила зростання відвідуваності аж до 90%;

- 72% маркетологів використовують соціальні мережі для формування та збільшення лояльності до бренду;

- соціальні мережі допомогли збільшити продажі більш ніж на 60% всім, хто використовував їх для просування бізнесу впродовж щонайменше трьох років;

- 74% маркетологів, які витрачають 40 годин для роботи у соціальних медіа щотижня, просунули на ринок нові бренди та збільшили показник ROI до позитивного значення;

- 95% маркетологів, які використовують соціальні мережі не менше 6 годин в тиждень, заявляють, що їх зусилля забезпечили зростання бізнесу мінімум на 20%;

- більше 50% маркетологів, які вклали не менше 1 року роботи в SMM, розповіли, що це допомогло їм знайти нові партнерські зв'язки;

- витрачаючи всього 6 годин в тиждень, 66% продавців помітили значний зростання кількості потенційних клієнтів;

- 46% SMM менеджерів розповіли про зниження витрат на маркетинг не менше ніж на 20%;

- більше 58% маркетологів, які вже використовували соціальні мережі впродовж одного року або довше, поліпшили показники вебсайту у пошукових системах (тобто, збільшили позиції сайту у видачі в пошукових системах по релевантних запитах);

- більш ніж 84% учасників дослідження встановили, що відвідуваність сайту збільшилась, навіть якщо вони витрачали всього 6 годин в тиждень на реалізацію SMM стратегії;

- з тих, хто має не менше 1 року досвіду використання соціальних мереж для просування бізнесу, 69% і більше вивели продажі товарів та послуг прямо у соціальні мережі, зменшуючи при цьому шлях покупця від привернення уваги до конверсії;

- 69% маркетологів з досвідом не менше 1 року визнали соціальні мережі основним інструментом для побудови фан-клубу за рахунок збільшення залученості аудиторії цінним контентом.

Social Media Marketing вирішує цілий спектр питань, пов'язаних з просуванням компанії в Інтернеті: просуванням бренду; збільшенням

кількості відвідувачів сайту; зростанням популярності торгової марки; підвищенням лояльності аудиторії по відношенню до бренду.

У соціальних мережах зареєстровано вже понад 5,7 млрд. профілів по всьому світу. Найпопулярніші серед них – Facebook, YouTube і Qzone. На першому місці за популярністю – соціальна мережа Facebook, в якій нараховується 1,6 млрд. зареєстрованих користувачів. На другому місці розташувався YouTube з 1 млрд. профілів, а на третьому – китайська мережа Qzone з 623 млн. користувачів. Далі – також китайська Weibo з 503 млн акаунтів, а на п'ятому місці – Twitter (500,25 млн). У десятку найкращих також увійшли Google+, LinkedIn, Renren і Instagram. Мережа ВКонтакті стала восьмою у світі за кількістю користувачів і єдиною серед європейських соціальних мереж, які увійшли до першої десятки рейтингу популярності, але її діяльність на території України заборонено [42, с.259].

У Facebook кількість українських облікових записів перевищила 3,2 мільйона. Найбільше користувачів припадає на Київську, Львівську та Харківську області, а найменше – на Миколаївську, Івано-Франківську і Чернівецьку. Найвище проникнення цієї соціальної мережі у країні припадає на Київську, Львівську та Одеську області. А от у Волинській, Житомирській, Миколаївській та інших областях Facebook користується менше відсотка населення (рис. 3.2).

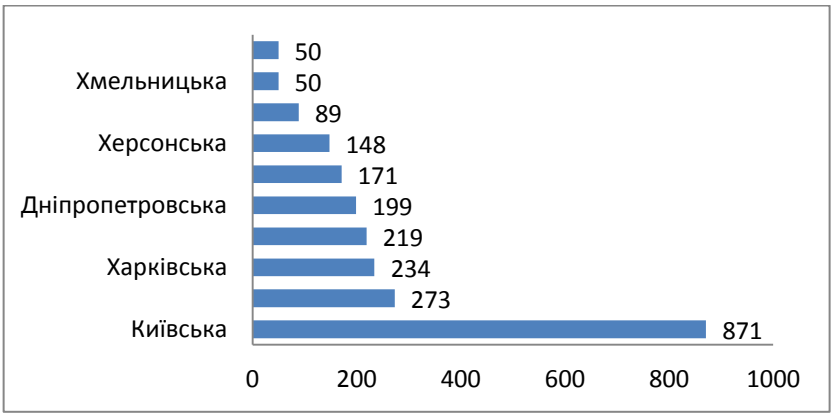

Рис. 3.2. Рейтинг областей України за кількістю акантів в соціальній мережі «Facebook», тис. облікових записів

Джерело: побудовано автором на основі [42, с.259]

Facebook – це ще одна з найпопулярніших соціальних мереж в усьому

світі. Існує п’ять основних типів просування в даній соціальній мережі:

Стандартна реклама в Facebook. Вона представляє собою конкретну інформацію від рекламодавця і не містить у своєму складі ніяких компонентів соціальної взаємодії. Це найпростіший тип просування. Реклама дозволяє перенаправляти користувачів на сторінки всередині соціальної мережі або зовнішні ресурси.

Таблиця 3.2

Основні характеристики проекту МЦ «Особливі» засобами SMM-просування

Елемент проекту	Зміст
Ідея	Збільшення кількості пацієнтів SMM–просування, а саме через заповнення сторінки МЦ «Особливі» Facebook
Зміст проект	Збільшення обсягів наданих послуг через залучення цільової аудиторії
Ціль	Ознайомити цільову аудиторію із акціями та спеціальними пропозиціями
Задача	Збільшення обсягів наданих послуг наявного асортименту
Актуальність	Актуальність проекту в тому, що цільова аудиторія центру (а це переважно молоді мами та домогосподарки) зможуть отримати анонси акцій та знижок через соціальну мережу. До основних переваг просування в даній соціальній мережі варто віднести: залучення клієнтів (велика кількість відгуків); зв’язок з громадськістю (створення позитивного образу закладу, що веде до збільшення лояльності аудиторії); швидкість зворотного зв’язку (простежити ефект від реклами можна практично відразу); вивчення переваг клієнтів (аналіз переваг цільової аудиторії за рахунок опитувань всередині спільнот, а також моніторингу акаунтів користувачів); низька вартість (порівняно невисока ціна за просування всередині соціальної мережі).
Учасники проекту	Реалізація проекту передбачає реалізацію проекту власним персоналом (маркетолог, системний адміністратор), клієнти, акаунти котрих зареєстровані в Facebook
Очікувані результати	Збільшення обсягу послуг на 5%

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Тому враховуючи тенденції розвитку інтернет-маркетингу розробимо проект щодо збільшення обсягу послуг МЦ «Особливі» через соціальні мережі. Розрахуємо, яких результатів очікує отримати МЦ «Особливі». Розрахунок прогнозних значень приросту ціни та клієнтів, виконується на основі результатів експертних опитувань провідних спеціалістів та керівників МЦ «Особливі» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	Генеральний директор	Фінансовий директор	Директор з маркетингу	Комерційний директор	Директор з розвитку	Планове значення
Приріст ціни	20	15	17	12	13	15,64
Приріст клієнтів	3	4	9	5	6	5,64

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Спрогнозуємо зростання ціни та клієнтів МЦ «Особливі» за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей. Величини даного прогнозу перевіряємо на надійність і типовість. Для цього на основі проміжних розрахунків визначаємо середнє значення, що характеризує думки окремих експертів. Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень:

Приріст ціни:

$$\overline{Ц} = \frac{20+15+17+12+13}{5} = 15{,}4$$

Приріст обсягу клієнтів:

$$\overline{К} = \frac{3+4+9+5+6}{5} = 5{,}4$$

За оптимістичним прогнозом (О) приріст ціни становитиме 20%, песимістичний прогноз (П) складає 12%.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу:

Приріст ціни:

$$Ц = (20+3*15{,}4+12)/5 = 15{,}64$$

Приріст обсягу клієнтів:

$$К = (9+3*5{,}4+3)/5 = 5{,}64$$

Визначення додатково залучених клієнтів:

- реалістичний:

$$К = 12735*5{,}64/100 = 718 \text{ осіб}$$

- оптимістичний:

$$К = 12735*9/100 = 1146 \text{ осіб}$$

- песимістичний:

$К = 12735 * 3/100 = 382$ осіб

Розрахунок доходів за проектом відображено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок доходів за проектом SMM МЦ «Особливі»

Показник	Найбільш реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
1. Середня вартість послуги, грн.	850,31	882,16	823,40
2. Середня кількість додатково залучених клієнтів через соціальні мережі на рік	718	1146	382
3. Операційний прибуток (р.1*р.2), тис грн.	610,52	1010,95	314,54
4. Операційні витрати, тис грн.	497,58	786,52	259,50
5. Фінансовий результат до оподаткування (р.3-р.4), тис грн.	112,95	224,43	55,05
6. Витрати на податок на прибуток (р.5*0,18) (18%)	20,33	40,40	9,91
7. Чистий прибуток після оподаткування (р.5-р.6), тис грн.	92,62	184,03	45,14

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Як видно з табл. 3.4, за проектом, при збільшенні середньої кількості додатково залучених клієнтів на рік з 382 при песимістичному сценарії, до 1146 осіб при оптимістичному.

Собівартість додатково реалізованої продукції розраховуємо із рівня товарної маржі при оптимістичному сценарії (22,2% = 18,5% (рівень товарної маржі 2019 року +12% прогресу та реалістичному сценаріях відповідно до рівня маржі 18,5% (рівень 2019 року), а за песимістичним сценарієм на рівні 17,5% (показник 2018 року):

- реалістичний:

$С = 610,52 * (100 - 18,5)/100 = 497,58$ тис. грн.

- оптимістичний:

$С = 1010,95 * (100 - 22,2)/100 = 786,52$ тис. грн.

- песимістичний:

$C = 314{,}54 * (100 - 17{,}5) / 100 = 259{,}5$ тис. грн.

Планується, що засобами SMM просування послуг за найбільш реалістичним прогнозом буде залучено 718 осіб, за оптимістичним прогнозом буде залучено 1146 нових клієнтів, за песимістичним прогнозом буде залучено 382 нових клієнтів.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Розглянемо 3 можливих сценарії розвитку подій: найбільш імовірний, оптимістичний та песимістичний (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні параметри найбільш імовірного, оптимістичного та песимістичного сценаріїв розвитку

Показники за різних сценаріїв	Найбільш імовірний	Оптимістичний	Песимістичний
1. Щорічний приріст ціни, %	5%	10%	3,5%
2. Щорічне зростання витрат, %	5%	3,50%	6%

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Визначаючи ставку дисконтування, зазвичай виходять з так званого безпечного або гарантованого рівня прибутковості фінансових інвестицій, що забезпечується державним банком за вкладами або при операціях з цінними паперами. При цьому може даватися добавка за ризик, чим більш ризиковим вважається розглянутий проект або фінансовий контракт, тим більше розмір премії за ризик. Формула розрахунку ставки дисконтування має наступний вигляд:

$$СД = Сдцп + k$$

де, СД – ставка дисконтування, %;

Сдцп – розмір ставки по державних цінних паперах, %;

k – коефіцієнт, що враховує ступінь ризику (премію за ризик).

Премія за ризик визначається із наступних даних:

- низький ризик: 0,2 – 0,3;

- середній ризик: 0,3 – 0,4;

- високий ризик: 0,5 – 1,0.

Станом на 21.02.2018 р. процентні ставки за активними та пасивними операціями НБУ під забезпечення державними цінними паперами становить 18%. Даний інвестиційний проект ідентифікуємо як проект із низьким ступенем ризику (ставка, яка враховує ризик буде становити 2%). Тоді ставка дисконтування буде становити 20% (18% розмір ставки по державних цінних паперах + 2% премія за ризик).

Тому у якості ставки дисконту ми обрали ставку 20%. На підставі дисконтованих грошових потоків проекту розраховані основні показники його економічної ефективності: чиста поточна вартість проекту (NPV), прибутковість вкладень в проект (PI) та строк окупності проекту.

У підрахунках за оптимістичним варіантом планується зростання попиту на продукції підприємства на 10%, внаслідок чого відбудеться зростання доходів підприємства на 10% в порівнянні із базовим проектом, а витрати підприємства збільшаться на 3,5%.

У підрахунках за песимістичним варіантом планується збільшення попиту на послуги на 3,5%, внаслідок чого відбудеться збільшення доходів на підприємства на 3,5% в порівнянні із базовим проектом, а витрати підприємства збільшаться на 6%.

В результаті проведення проекту SMM МЦ «Особливі» планує підвищення обсягу реалізації і, відповідно, отримання додаткового прибутку. Далі складемо прогнози по чистому прибутку МЦ «Особливі» від проекту SMM за різних сценаріїв.

Доходи, витрати та фінансові результати за проектом у 2018 році беремо із табл. 3.5 (рядок 3-7). За реалістичним варіантом доходи та витрати будуть зростати щорічно на 5%. Тоді у 2020 році будуть наступні значення:

- доходи:

$$Д = 610{,}52 * (100 + 5) / 100 = 641{,}05 \text{ тис. грн.}$$

- витрати:

$В = 497,58 * (100 + 5) / 100 = 522,45$ тис. грн.

- фінансовий результат до оподаткування:

$ФР = 641,05 - 522,45 = 112,95$ тис. грн.

- чистий прибуток:

$ЧП = 112,95 - 112,95 * 18 / 100\% = 92,62$ тис. грн.

Аналогічно розраховуємо показники 2021-2022 рр. відповідно до щорічних темпів зростання на 5%.

За оптимістичним варіантом доходи зростуть на 10% та витрати будуть зростати щорічно на 3,5%. Тоді у 2020 році будуть наступні значення:

- доходи:

$Д = 1010,95 * (100 + 10) / 100 = 1112,04$ тис. грн.

- витрати:

$В = 786,52 * (100 + 3,5) / 100 = 814,05$ тис. грн.

- фінансовий результат до оподаткування:

$ФР = 1112,04 - 814,05 = 298$ тис. грн.

- чистий прибуток:

$ЧП = 298 - 298 * 18 / 100\% = 244,36$ тис. грн.

Аналогічно розраховуємо показники 2021-2022 рр. відповідно до щорічних темпів зростання доходів на 10%, витрат – на 3,5%.

За песимістичним варіантом доходи зростуть на 3,5% та витрати будуть зростати щорічно на 6%. Тоді у 2020 році будуть наступні значення:

- доходи:

$Д = 314,54 * (100 + 3,5) / 100 = 325,55$ тис. грн.

- витрати:

$В = 259,5 * (100 + 6) / 100 = 275,07$ тис. грн.

- фінансовий результат до оподаткування:

$ФР = 325,55 - 275,07 = 50,48$ тис. грн.

- чистий прибуток:

$ЧП = 50,48 - 50,48 * 18 / 100\% = 41,4$ тис. грн.

Аналогічно розраховуємо показники 2021-2022 рр. відповідно до

щорічних темпів зростання доходів на 3,5%, витрат – на 6%. Розрахунки наведемо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозування прибутку від проекту SMM МЦ «Особливі» на 2020-2023 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Найбільш імовірний сценарій				
1. Операційний прибуток, тис грн.	610,52	641,05	673,10	706,76
2. Операційні витрати, тис грн.	497,58	522,45	548,58	576,01
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис грн.	112,95	118,59	124,52	130,75
4. Діюча ставка оподаткування, %	18%	18%	18%	18%
5. Чистий прибуток після оподаткування, тис грн.	92,62	97,25	102,11	107,21
Оптимістичний сценарій				
1. Операційний прибуток, тис грн.	1010,95	1112,04	1223,25	1345,57
2. Операційні витрати, тис грн.	786,52	814,05	842,54	872,03
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис грн.	224,43	298,00	380,71	473,55
4. Діюча ставка оподаткування, %	18%	18%	18%	18%
5. Чистий прибуток після оподаткування, тис грн.	184,03	244,36	312,18	388,31
Песимістичний сценарій				
1. Операційний прибуток, тис грн.	314,54	325,55	336,95	348,74
2. Операційні витрати, тис грн.	259,50	275,07	291,57	309,07
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис грн.	55,05	50,48	45,37	39,67
4. Діюча ставка оподаткування, %	18%	18%	18%	18%
5. Чистий прибуток після оподаткування, тис грн.	45,14	41,40	37,21	32,53

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Проведені розрахунки свідчать про ефективність запровадження проекту SMM. Навіть при песимістичному розвитку подій підприємство на кінець 2023 року буде отримувати чисті прибутки. В табл. 3.7 на підставі складених прогнозів по прибутку визначимо грошові потоки даного проекту за різних сценаріїв, продисконтуємо їх та визначимо дисконтовані грошові потоки.

В цілому проведені розрахунки вказують на ефективність проекту SMM. Оскільки, навіть при песимістичному розвитку подій підприємство отримає позитивний грошовий потік у розмірі 201,92 тис. грн., при оптимістичному варіанті – 779,09 тис. грн., при найбільш імовірному сценарії

– 409,21 тис. грн.

Таблиця 3.7

Прогнозування грошових потоків від проекту SMM МЦ «Особливі» за різних сценаріїв

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5
Найбільш імовірний сценарій				
1. Грошові доходи за проектом, тис грн.	610,52	641,05	673,1	706,76
2. Грошові витрати за проектом, тис. грн.	497,58	522,45	548,58	576,01
3. Коефіцієнт дисконтування	1	0,833	0,694	0,579
4. Дисконтовані грошові доходи за проектом (ряд.1*ряд.3), тис грн.	610,52	533,99	467,13	409,21
5. Дисконтовані грошові витрати за проектом (ряд.2*ряд.3), тис. грн.	497,58	435,20	380,71	333,51
Оптимістичний сценарій				
1. Грошові доходи за проектом, тис грн.	1010,95	1112,04	1223,25	1345,57
2. Грошові витрати за проектом, тис. грн.	786,52	814,05	842,54	872,03
3. Коефіцієнт дисконтування	1	0,833	0,694	0,579
4. Дисконтовані грошові доходи за проектом (ряд.1*ряд.3), тис грн.	1010,95	926,33	848,94	779,09
5. Дисконтовані грошові витрати за проектом (ряд.2*ряд.3), тис. грн.	786,52	678,10	584,72	504,91
Песимістичний сценарій				
1. Грошові доходи за проектом, тис грн.	314,54	325,55	336,95	348,74
2. Грошові витрати за проектом, тис. грн.	259,5	275,07	291,57	309,07
3. Коефіцієнт дисконтування	1	0,833	0,694	0,579
4. Дисконтовані грошові доходи за проектом (ряд.1*ряд.3), тис грн.	314,54	271,18	233,84	201,92
5. Дисконтовані грошові витрати за проектом (ряд.2*ряд.3), тис. грн.	259,5	229,13	202,35	178,95

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Найбільш імовірний сценарій:

$$NPV = (\frac{610,52}{(1+0,20)^1} + \frac{641,05}{(1+0,20)^2} + \frac{673,1}{(1+0,20)^3} + \frac{706,76}{(1+0,20)^4}) -$$

$$-(\frac{497,58}{(1+0,20)^1} + \frac{522,45}{(1+0,20)^2} + \frac{548,58}{(1+0,20)^3} + \frac{576,01}{(1+0,20)^4}) = 2020,86 - 1647,01 = 373,85$$

Оптимістичний сценарій:

$$NPV = (\frac{1010,95}{(1+0,20)^1} + \frac{1112,04}{(1+0,20)^2} + \frac{1223,25}{(1+0,20)^3} + \frac{1345,57}{(1+0,20)^4}) -$$

$$-(\frac{786,52}{(1+0,20)^1} + \frac{814,05}{(1+0,20)^2} + \frac{842,54}{(1+0,20)^3} + \frac{872,03}{(1+0,20)^4}) = 3565,3 - 2554,25 = 1011,05$$

Песимістичний сценарій:

$$NPV = (\frac{314,54}{(1+0,20)^1} + \frac{325,55}{(1+0,20)^2} + \frac{336,95}{(1+0,20)^3} + \frac{148,74}{(1+0,20)^4}) -$$

$$-(\frac{259,5}{(1+0,20)^1} + \frac{275,07}{(1+0,20)^2} + \frac{291,57}{(1+0,20)^3} + \frac{309,07}{(1+0,20)^4}) = 1021,49 - 869,93 = 151,55$$

Індекс доходності (PI):

- найбільш імовірний сценарій:

$$PI = \frac{2020,86}{1647,01} = 1,23$$

- оптимістичний сценарій:

$$PI = \frac{3565,3}{2554,24} = 1,4$$

- песимістичний сценарій:

$$PI = \frac{1021,19}{869,93} = 1,17$$

В табл. 3.8 представлено зведені показники, які характеризують економічну ефективність представленого базового проекту розвитку МЦ «Особливі» за різних сценаріїв.

Таблиця 3.8

Основні показники економічної ефективності проекту SMM

МЦ «Особливі»

Показники	Найбільш імовірний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Чиста поточна вартість проекту (NPV), тис грн.	373,85	1011,05	151,55
Індекс прибутковості (PI)	1,23	1,4	1,17
Термін окупності проекту, років	0,82	0,72	0,85

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Строк окупності інвестицій:

- найбільш імовірний сценарій:

$$PP = \frac{1647,01}{2020,86} = 0,82$$

- оптимістичний сценарій:

$$PP = \frac{2554,24}{3565,3} = 0,72$$

- песимістичний сценарій:

$$PP = \frac{869,93}{1021,19} = 0,85$$

Із проведеного дослідження можемо зазначити, що є проект SMM, має економічний ефект:

- чистий поточний дохід проекту SMM при найбільш ймовірному сценарії розвитку подій буде становити 373,85 тис. грн.;

- при цьому індекс прибутковості проекту при найбільш ймовірному сценарії розвитку подій буде становити 1,4%.

Розрахуємо вплив від проекту SMM на результати діяльності підприємства. Зміна основних показників діяльності підприємства за рахунок впровадження запропонованих заходів відображена у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Очікувані результати від впровадження заходів збільшення обсягу наданих послуг МЦ «Особливі»

Показник	Всього
1. Приріст чистого доходу від реалізації продукції	610,52
2. Приріст повних витрат	497,58
3. Приріст прибутку від реалізації продукції	112,95
4. Приріст чистого прибутку	92,62

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

За рахунок реалізації проекту чистий дохід підприємства збільшиться на 610,52 тис. грн., прибуток від реалізації на 112,95 тис. грн. У 2020 році чистий прибуток підприємства може збільшитися на 92,62 тис. грн.

Висновки до розділу 3

Ухвалення рішення про формування нової конкурентної переваги відбувається в процесі моніторингу конкурентних переваг, коли виникає необхідність перекривання застарілих конкурентних переваг і тих, що

перебувають на стадії спаду, новими більш ефективними й стійкими та виявлення можливих конкурентних переваг з урахуванням запиту ринку.

Основними цілями МЦ «Особливі» є: покращення іміджу; розподіл потоків хворих; мінімізація часу очікування у черзі на прийом; підвищення культури персоналу; оптимізація внутрішніх процесів і комунікації; впровадження е-технологій; інформування населення, зовнішня комунікація: лекції, семінари в центрі для цільової аудиторії; листівки; інформаційні дошки; СМС та поштова розсилка.

Враховуючи тенденції розвитку інтернет-маркетингу розробимо проект щодо збільшення обсягу послуг МЦ «Особливі» через соціальні мережі. Планується, що засобами SMM просування послуг за найбільш реалістичним прогнозом буде залучено 718 осіб, за оптимістичним прогнозом буде залучено 1146 нових клієнтів, за песимістичним прогнозом буде залучено 382 нових клієнтів в 2020 році.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження щодо визначення шляхів підвищення конкурентних переваг підприємства на прикладі медичного центру «Особливі» дозволяє зробити такі висновки.

1. Під конкурентною перевагою варто розуміти позитивні відмінності між підприємством та його конкурентами в деяких чи всіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковій перспективі та довгострокове виживання шляхом постійного пошуку нових можливостей та швидкої адаптації до навколишнього середовища та змінних умов конкурентної боротьби.

2. Конкурентна перевага підприємства, її ефективність та стійкість визначаються сукупним впливом багатьох факторів. Серед факторів, що впливають на формування конкурентної переваги компанії, фактори зовнішнього середовища та фактори внутрішнього середовища. Підприємство може негайно впливати на фактори внутрішнього середовища, що дозволяє йому посилити свій стратегічний потенціал, посилюючи та розвиваючи конкурентні переваги на основі внутрішніх факторів та підвищуючи рівень конкурентоспроможності.

3. Виявлення й ранжування конкурентних переваг, що мають той або інший ступень ефективності й стійкості, необхідно для того, щоб надалі підсилювати найбільш стійкі і ефективні й виводити невідповідні даним критеріям конкурентні переваги із системи конкурентних переваг підприємства, якщо їх підтримка потребує додаткових витрат. Тому оцінювання конкурентних переваг виступає одним з необхідних етапів процесу формування раціональної конкурентної стратегії.

4. Медичний центр педіатрії розвитку «Особливі» створено з метою довготермінового спостереження дітей від народження до повноліття. Здоров’я дитини в медичному центрі оцінюється комплексно командою кваліфікованих фахівців. В МЦ «Особливі» працюють педіатри, неонатологи, логопед, фізіотерапевт, психолог, ЛОР, офтальмолог, хірург, кардіолог,

дерматолог та інші вузькі фахівці. Середньооблікова чисельність персоналу станом на 2019 рік становить 53 особи. Чисті доходи збільшуються із 86125 тис. грн у 2017 р. до 97241 тис. грн у 2019 р. Загальний темп зростання чистого доходу за 2017-2019 рр. склав 12,91%. При цьому негативним є те, що у 2018 році темп приросту був від'ємним (-3,26% відповідно). У 2019 році порівняно із 2018 роком темп приросту доходів становив 16,71%. В цілому підприємство забезпечене майном та працює прибутково, тобто існують фінансові можливості для розвитку МЦ «Особливі» та забезпечення високої конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

5. Тенденцією останніх років стала поява не тільки консультативно-діагностичних кабінетів різного профілю, стоматологічних клінік, але й виникнення клінік із широким профілем медичних послуг – від первинного огляду до проведення хірургічних операцій і інших дій, виконання яких вимагає наявності в клініках лікарів-професіоналів різної спеціалізації й відповідного устаткування й матеріалів. МЦ «Особливі» у своїй діяльності орієнтується на споживачів. Підприємство підвищує шанси досягти своїх цілей, якщо воно буде скеровувати свою роботу на більш ефективне задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів. Переважну більшість споживачів послуг МЦ «Особливі» складають діти віком від 8 до 12 років (25,7% у 2018 році та 28,5% у 2019 р.), частка яких помітно зростає. Ціноутворення МЦ «Особливі» у сформовано з урахуванням цін приватних клінік м.Києва, а також купівельної спроможності жителів міста.

6. Враховуючи показники, отримані через побудову матриці конкурентного профілю, ДК «Mali» займає найбільш вигідну конкурентну позицію відносно інших конкурентів. «Your Baby» та МЦ «Особливі» мають також середню конкурентну позицію на ринку. На основі проведеного дослідження можна зазначити, що основними конкурентними перевагами медичного центру є можливість догляду за дитиною від народження до повноліття, можливість виклику додому, вакцинація. Але основною конкурентною перевагою центру є активна робота з дітьми, що мають ДЦП, аутизм, синдром Дауна.

7. Основними цілями підвищення конкурентних переваг МЦ «Особливі» є: покращення іміджу; розподіл потоків хворих; мінімізація часу очікування у черзі на прийом; підвищення культури персоналу; оптимізація внутрішніх процесів і комунікації; впровадження е-технологій; інформування населення, зовнішня комунікація: лекції, семінари в центрі для цільової аудиторії; листівки; інформаційні дошки; СМС та поштова розсилка.

8. Враховуючи тенденції розвитку інтернет-маркетингу розроблено проект інтернет-маркетингу щодо збільшення обсягу послуг МЦ «Особливі» через соціальні мережі. Планується, що засобами SMM просування послуг за найбільш реалістичним прогнозом буде залучено 718 осіб, за оптимістичним прогнозом буде залучено 1146 нових клієнтів, за песимістичним прогнозом буде залучено 382 нових клієнтів в 2018 році.

9. В цілому проведені розрахунки вказують на ефективність проекту SMM. Оскільки, навіть при песимістичному розвитку подій підприємство отримає позитивний грошовий потік у розмірі 201,92 тис. грн., при оптимістичному варіанті – 779,09 тис. грн., при найбільш імовірному сценарії – 409,21 тис. грн. За рахунок реалізації проекту чистий дохід підприємства збільшиться на 610,52 тис. грн., прибуток від реалізації на 112,95 тис. грн. У 2020 році чистий прибуток підприємства може збільшитися на 92,62 тис. грн.

Таким чином, одержані у роботі результати дозволяють вважати поставлені завдання виконаними, а мету дослідження – досягнутою. Запропоновані рекомендації щодо підвищення конкурентних переваг, а саме розроблений проект, може бути запроваджено в діяльності медичного центру.

РЕЗЮМЕ

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання та визначення заходів їх підвищення на прикладі МЦ «Особливі».

У першому розділі з'ясовано теоретичні спекти формування конкурентних переваг підприємства. Зокрема, з'ясовано теоретичні аспекти значення та сутності конкурентних переваг, визначено види конкурентних переваг підприємства та наведено методичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства.

Другий розділ роботи присвячено аналізу конкурентних переваг МЦ «Особливі». У розділі розглянуто організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано маркетингове середовище підприємства та оцінено конкурентні переваги МЦ «Особливі».

У третьому розділі дослідження розглянуто основні шляхи вдосконалення конкурентних переваг МЦ «Особливі», обґрунтовано заходи підвищення рівня конкурентних переваг підприємства та оцінено економічну ефективність запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у впровадженні запропонованих рекомендацій щодо підвищення конкурентних переваг на базі досліджуваного підприємства МЦ «Особливі».

RESUME

The purpose of the work is to study the theoretical and practical aspects of the formation of competitive advantages of the enterprise in modern business conditions and to determine measures to improve them on the example of MC « Osoblyvi ».

The first section clarifies the theoretical aspects of the formation of competitive advantages of the enterprise. In particular, the theoretical aspects of the meaning and essence of competitive advantages are clarified, the types of competitive advantages of the enterprise are determined and the methodological aspects of formation of competitive advantages of the enterprise are given.

The second section is devoted to the analysis of the competitive advantages of MC «Osoblyvi». The section considers the organizational and economic characteristics of the enterprise, analyzes the marketing environment of the enterprise and evaluates the competitive advantages of MC «Osoblyvi ».

The third section of the study considers the main ways to improve the competitive advantages of MC « Osoblyvi », substantiates measures to increase the level of competitive advantages of the enterprise and evaluates the economic efficiency of the proposed measures.

The practical significance of the obtained research results lies in the implementation of the proposed recommendations for increasing competitive advantages on the basis of the researched enterprise MC « Osoblyvi ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грановська В. Г. Конкурентоспроможний розвиток підприємств : [монографія] / Грановська В. Г. Херсон : ОЛДІ-плюс, 2018. – 402 с.

2. Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління : монографія / Зайцева Л.О. – Чернігів : ЧНТУ, 2019. – 217 с.

3. Кузик О. В. Маркетинг послуг: технології та стратегії : навч. посіб. / О. Кузик . – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2018. – 337 с.

4. Легомінова С. В. Теоретичні та методологічні аспекти управління конкурентними перевагами підприємств : монографія / Легомінова С. В. – Київ : Міленіум, 2018. – 379 с.

5. Маслій І. Д. Маркетинг : навч.-метод. посіб. для студентів екон. спец. ВНЗ / І. Д. Маслій. – Одеса : Астропринт, 2017. – 180 с.

6. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / М. Портер. – Київ : Наш формат, 2019. – 624 с.

7. Смарт Роланд. Agile-маркетинг. Перетворення досвіду клієнтів на вашу конкурентну перевагу / Роланд Смарт ; [пер. з англ. Л. Герасимчука]. – Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. – 206 с.

8. Станьковська, І. М. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. / І. М. Станьковська. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. – 197 с.

9. Татар М. С. Вплив чинників зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємств : навч. посіб. / М. С. Татар. – Харків, 2015. – 79 с.

10. Федосєєва Г. С. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування конкурентних переваг : монографія / Г. С. Федосєєва. – Миколаїв : МНАУ, 2018. – 365 с.

11. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика : навч. посіб. / А. П. Бочковський, Н. Ю. Сапожнікова. – Одеса : Юрид. літ., 2016. – 225 с.

12. Калініченко Л. Л. Маркетинг : навч. посіб. / Л. Л. Калініченко,

Є. В. Кильницька . – Харків : Панов А. М., 2017. – 168 с.

13. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу: підручн. / О. А. Карлова, С. І. Плотницька. – Харків : Друкарня Мадрид, 2016. – 228 с.

14. Котлер Ф. Основы маркетинга. 5-е европейское изд / Ф. Котлер, А. Гари. – М.: Вильямс, 2016. – 752 с.

15. Ратушняк О. Г. Менеджмент та маркетинг : практикум / О. Г. Ратушняк, Н. М. Тарасюк. – Вінниця : ВНТУ, 2018. – 119 с.

16. Чорна М. В. Управління конкурентними перевагами підприємства: вітчизняний та міжнародний досвід : монографія / М.В. Чорна, О. М. Блохіна. – Харків : Лідер, 2015. – 192 с.

17. Акімова Л. М. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія / Л. М. Акімова, М. В. Корж, І.В.Чуб . – Київ ; Рівне : НУВГП, 2017. – 120 с.

18. Бондаренко В. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / В.М. Бондаренко, І. І. Поліщук, В. В. Шарко. – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2016. – 224 с.

19. Васильківський Д. М. Конкуренція на світових ринках товарів та послуг : навч. посіб. / Д. М. Васильківський, С. А. Матюх, О. Ф. Яременко. – Хмельницький : ХНУ, 2019. – 162 с.

20. Калініна О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємтсва : навч. посіб. / О. М. Калініна, І. А. Скачкова, А. В. Кононенко ; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». – Харків : ХАІ, 2018. – 127 с.

21. Кібік О. М. Менеджмент і маркетинг : навч.-метод. посіб. / О.М.Кібік, В. О. Котлубай, К. В. Белоус. – Одеса : Фенікс, 2017. – 115 с.

22. Солнцев С. О. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах марочної та немарочної конкуренції : монографія / С. О. Солнцев, К. В. Бажеріна, Г. М. Гребньов. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського : Політехніка, 2017. – 202 с.

23. Труніна І. М. Конкурентоспроможність підприємницької діяльності : підручник / І. М. Труніна, О. А. Сущенко, Г. Л. Ліхоносова. –

Вид. 2-ге, перероб. і допов. – Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2017. – 266 с.

24. Орлов П. А. Сучасний маркетинг: аналіз та перспективи розвитку / П. А. Орлов, Н. М. Лисиця, Г. О. Холодний, Т. І. Притиченко, С.І.Косенков; ред.: П. А. Орлов. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 210 с.

25. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / [Янковий О. Г. та ін. ; за заг. ред. проф. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2017. – 514 с.

26. Технологія управління як базова складова формування конкурентних переваг підприємства : монографія / [І. О. Кузнецова та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. О. Кузнецової. – О. : Атлант, 2016. – 208 с.

27. Узгодження маркетингових інтересів як альтернатива конкурентній боротьбі : колект. монографія / [Власенко Н. А. та ін. ; під. ред. Г. Г. Савіної]. – Херсон : Вишемирський В. С. [вид.], 2017. – 141 с.

28. Управління у сфері економічної конкуренції : навч. посіб. : у 2 т. / за ред. д-ра екон. наук А. Г. Герасименко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 351 с.

29. Андрійчук А. С. Розроблення моделі керування доступом до приватної медичної інформації / А. С. Андрійчук, А. А. Стрєлкіна // Радіоелектрон. і комп'ютер. системи. – 2018. - № 2. – С. 26-32.

30. Башинська І. О. Використання SMM промисловими підприємствами / І. О. Башинська // Актуал. проблеми економіки. – 2016. – № 12. – С. 360-369.

31. Бовш Л. А. Перспективи впровадження системи smart-house у формуванні концепту медичного плейсменту / Л. А. Бовш // Формування ринк. відносин в Україні : зб. наук. пр. – 2018. – № 2. – С. 57-62.

32. Віннікова І. І. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств / І. І. Віннікова, Г. М. Гребньов, Ю. О. Пузанова // Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ» : зб. наук. пр. – 2017. – Вип. 14. – С. 275-280.

33. Гуляєва Н. М. Конкурентні стратегії закладів освіти / Н.М.Гуляєва, А. М. Бідюк // Екон. вісн. ун-ту/Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди. – 2018. – Вип. 37/1. – С. 12-19.

34. Данько Ю. І. Маркетингова система формування конкурентоспроможності підприємств / Ю. І. Данько, К. В. Блюмська-Данько, А. В. Галинська // Бізнес Інформ. – 2017. – № 1. – С. 353-357.

35. Закревська Л. М. Концептуальні методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Закревська, О. М. Герасименко // Формування ринк. відносин в Україні : зб. наук. пр. – 2018. – № 10. – С. 108-112.

36. Зубкова А. Б. Індустрія 4.0: конкуренція між бізнес-моделями - нова сутність конкурентоспроможності / А. Б. Зубкова, Д. С. Майгурова, Р.М.Місюня // Бізнес Інформ. – 2018. – № 9. – С. 201-211.

37. Ковчуга Л. І. Про взаємообумовленість конкуренції, інновацій та конкурентоспроможності підприємств / Л. І. Ковчуга // Екон. вісн. Донбасу. – 2018. – № 2. – С. 124-133.

38. Корнійчук О. П. Інноваційні підходи до організації сімейної медицини у контексті поліпшення здоров’я населення / О. П. Корнійчук // Демографія та соц. економіка. – 2018. – № 1. – С. 114-125.

39. Котенко С. І. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку / С. І. Котенко, Г.О.Швіндіна // Проблеми економіки. – 2018. – № 3. – С. 104-112.

40. Крупіна С. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / С. Крупіна, Н. Яблонська // Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-т. – 2016. – № 4. – С. 133-143.

41. Кузнєцова І. Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства / І. Кузнєцова, О. Артемова // Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-т. – 2016. – № 10. – С. 54-73.

42. Курочкіна І. Г. Особливості розвитку маркетингу територій в умовах цифрової економіки / І. Г. Курочкіна // Бізнес Інформ. – 2018. – № 8. – С. 258-263.

43. Кухарук А. Д. Оцінювання ефективності управління станом конкурентоспроможності підприємств / А. Д. Кухарук, Д. Д. Змітрович // Бізнес Інформ. – 2015. – № 7. – С. 282-287.

44. Куцик В. І. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку / В. І. Куцик, Р.Л.Лупак // Бізнес Інформ. – 2017. – № 12. – С. 244-249.

45. Мартишин О. О. Медична реформа в Україні: роль приватної медицини / О. О. Мартишин // Укр. мед. часоп. – 2017. – № 5. – С. 61-63.

46. Мельник Т. С. Удосконалення теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства та оцінки його конкурентного статусу / Т. С. Мельник // Проблеми економіки трансп. : зб. наук. пр. – 2015. – Вип. 9. – С. 19-29.

47. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Минко // Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. – 2015. – 21, № 1. – С. 86-92.

48. Михайленко О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства / О. В. Михайленко, І. О. Муравська // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. – 2018. – № 2. – С. 54-59.

49. Мусієнко В. Д. Вплив конкурентних переваг на можливий прибуток підприємства / В. Д. Мусієнко, А. І. Богайчук // Формування ринк. відносин в Україні : зб. наук. пр. – 2018. – № 2. – С. 62-67.

50. Новікова Н. Конкурентоспроможність у системі економічного потенціалу підприємства / Н. Новікова, Т. Зубко // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2017. – № 3. – С. 64-81.

51. Пасічник І. Ю. Теоретичні положення управління конкурентоспроможністю продукції / І. Ю. Пасічник // Бізнес Інформ. – 2016. – № 1. – С. 316-320.

52. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання / І. В. Смолін // Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ» : зб. наук. пр. – 2015. – Вип. 12. – С. 126-136.

53. Черненко О. В. Маркетингова інформація в управлінні

підприємством / О. В. Черненко // Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ» : зб. наук. пр. – 2017. – Вип. 14. – С. 369-374.

54. Угольков Є. О. Світові тенденції використання інструментів інтернет-маркетингу / Є. О. Угольков // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». – 2017. – № 873. – С. 97-104.

55. Цьвок Д. Р. Економічне оцінювання та забезпечення конкурентних переваг підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Цьвок Д. Р. ; Нац. акад. аграр. наук України, Нац. наук. центр «Ін-т аграр. економіки». – Київ, 2018. – 19 с.

56. Офіційний сайт ДК «Mali» // Режим доступу:mali.ua

57. Офіційний сайт МЦ «Особливі» // Режим доступу: osoblyvi.com.ua

58. Офіційний сайт МЦ «Into-Sana» // Режим доступу: https://kiev.into-sana.ua/ru/clinics/medicinskij-centr-na-podole/

59. Офіційний сайт МЦ «Your Baby» // Режим доступу:your-baby.com.ua

60. Офіційний сайт МЦ «VitaLine» // Режим доступу: www.vitaline.in.ua

61. Офіційний сайт МЦ «Viva на Подолі» // Режим доступу: viva.clinic

62. Chorna M. V. Formation of competitive advantages = Формування конкурентних переваг підприємства / M. V. Chorna, T. B. Kushnir, A.M.Volosov // Наук. вісн. Полісся. – 2018. – № 3. – С. 75-82.

63. Ilnytskyy D. Competitive advantages of transnational corporations under the global economy conditions = Конкурентні переваги транснаціональних корпорацій в умовах глобальної економіки / D. Ilnytskyy, D. Bezrukova, V. Svichkar // Економіка і регіон. – 2018. – № 1. – С. 118-126.

64. Zubarieva M. A. Marketing features of promotions tactics of social business in social networks = Маркетингові особливості тактики просування соціального бізнесу у соціальних мережах / M. A. Zubarieva, S. V. Shturkhetskyy // Наук. вісн. Полісся. – 2018. – 1 (ч. 2). – С. 205-209.

ДОДАТКИ

Додаток А

Зведені дані балансу МЦ «Особливі»

Актив	Код рядка	2017	2018	2019
І. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000			
первісна вартість	1001	85	85	85
накопичена амортизація	1002	85	85	85
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9		
Основні засоби:	1010	4368	4376	3069
первісна вартість	1011	15124	16378	16161
знос	1012	10756	12002	13092
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом І	**1095**	**4377**	**4376**	**3069**
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	1100	6660	10547	9119
Виробничі запаси	1101	5388	6134	7268
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103	1153	4279	1716
Товари	1104	119	134	135

Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5559	4450	5851
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135	288	63	51
у тому числі з податку на прибуток	1136	288	63	51
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	824	698	1338
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	2904	1957	2466
Готівка	1166	29	227	139
Рахунки в банках	1167	2875	1730	2327
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	14	11	27
Усього за розділом II	1195	16249	17726	18852
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	20626	22102	21921
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	787	787	787
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	4969	4969	4969
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	250	250	250
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11678	12389	12951
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	**1495**	**17684**	**18395**	**18957**

ІІ. Довгострокові зобов’язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов’язання	1500			
Пенсійні зобов’язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов’язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов’язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом ІІ	**1595**			
ІІІ. Поточні зобов’язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов’язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	2142	2853	2126
за розрахунками з бюджетом	1620	206	373	247
за у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625	24	74	78
за розрахунками з оплати праці	1630	243	341	310
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов’язання	1690	327	66	203
Усього за розділом ІІІ	**1695**	**2942**	**3707**	**2964**
Баланс	1900	20626	22102	21921

Додаток Б

Зведені дані Звіту про фінансові результати МЦ «Особливі»

Стаття	Код рядка	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	86125	83321	97241
Чисті зароблені страхові премії	2010			
Премії підписані, валова сума	2011			
Премії, передані у перестрахування	2012			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	69502	68349	81755
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий: прибуток	2090	16623	14972	15486
Валовий: збиток	2095			
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120	1900	1618	444
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130			
Адміністративні витрати	2130	3437	3488	4139
Витрати на збут	2150	9666	9945	10039
Інші операційні витрати	2180	2292	2269	1103

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3128	888	649
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	126	315	17
Інші доходи	2240			19
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250			
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270			
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3282	1203	685
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	640	216	123
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2642	987	562
Чистий фінансовий результат: збиток	2355			

Матеріальні затрати	2500	69876	68759	76144
Витрати на оплату праці	2505	8890	9388	11112
Відрахування на соціальні заходи	2510	2916	1823	2116
Амортизація	2515	1215	1254	1388
Інші операційні витрати	2520	2000	2827	6276
Разом	2550	84897	84051	97036

Додаток В

Таблиця

Динаміка активів та пасивів МЦ «Особливі» за 2017-2019 рр., тис. грн

Показник	Роки			Абс. відхил., (+/-)		Темп приросту	
	2016	2017	2018	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
І. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:							
первісна вартість	85	85	85	0	0	0	0
накопичена амортизація	85	85	85	0	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	9			-9	0	-100	0
Основні засоби:	4368	4376	3069	8	-1307	0,18	-29,87
первісна вартість	15124	16378	16161	1254	-217	8,29	-1,32
знос	10756	12002	13092	1246	1090	11,58	9,08
Усього за розділом І	4377	4376	3069	-1	-1307	-0,02	-29,87
ІІ. Оборотні активи							
Запаси	6660	10547	9119	3887	-1428	58,36	-13,54
Виробничі запаси	5388	6134	7268	746	1134	13,85	18,49
Готова продукція	1153	4279	1716	3126	-2563	271,12	-59,90
Товари	119	134	135	15	1	12,61	0,75
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5559	4450	5851	-1109	1401	-19,95	31,48
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	288	63	51	-225	-12	-78,13	-19,05
у тому числі з податку на прибуток	288	63	51	-225	-12	-78,13	-19,05
Інша поточна дебіторська заборгованість	824	698	1338	-126	640	-15,29	91,69
Гроші та їх еквіваленти	2904	1957	2466	-947	509	-32,61	26,01

Готівка	29	227	139	198	-88	682,76	-38,77
Рахунки в банках	2875	1730	2327	-1145	597	-39,83	34,51
Інші оборотні активи	14	11	27	-3	16	-21,43	145,45
Усього за розділом II	16249	17726	18852	1477	1126	9,09	6,35
Баланс	20626	22102	21921	1476	-181	7,16	-0,82
Зареєстрований (пайовий) капітал	787	787	787	0	0	0,00	0,00
Додатковий капітал	4969	4969	4969	0	0	0,00	0,00
Резервний капітал	250	250	250	0	0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	11678	12389	12951	711	562	6,09	4,54
I. Власний капітал	17684	18395	18957	711	562	4,02	3,06
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення							
III. Поточні зобов’язання і забезпечення	2942	3707	2964	765	-743	26,00	-20,04
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	2142	2853	2126	711	-727	33,19	-25,48
за розрахунками з бюджетом	206	373	247	167	-126	81,07	-33,78
за розрахунками зі страхування	24	74	78	50	4	208,33	5,41
за розрахунками з оплати праці	243	341	310	98	-31	40,33	-9,09
Інші поточні зобов’язання	327	66	203	-261	137	-79,82	207,58
Баланс	20626	22102	21921	1476	-181	7,16	-0,82

Додаток Г

Таблиця

Структура активів та пасивів МЦ «Особливі» за 2017-2019 рр., %

Показник	Роки			Абс. відхил., (+/-)	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
І. Необоротні активи	21,22	19,80	14,00	-1,42	-5,80
Нематеріальні активи:					
первісна вартість	0,41	0,38	0,39	-0,03	0,00
накопичена амортизація	0,41	0,38	0,39	-0,03	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	0,04	0,00	0,00	-0,04	0,00
Основні засоби:	21,18	19,80	14,00	-1,38	-5,80
первісна вартість	73,32	74,10	73,72	0,78	-0,38
знос	52,15	54,30	59,72	2,16	5,42
ІІ. Оборотні активи	78,78	80,20	86,00	1,42	5,80
Запаси	32,29	47,72	41,60	15,43	-6,12
Виробничі запаси	26,12	27,75	33,16	1,63	5,40
Готова продукція	5,59	19,36	7,83	13,77	-11,53
Товари	0,58	0,61	0,62	0,03	0,01
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	26,95	20,13	26,69	-6,82	6,56
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,40	0,29	0,23	-1,11	-0,05
у тому числі з податку на прибуток	1,40	0,29	0,23	-1,11	-0,05
Інша поточна дебіторська заборгованість	3,99	3,16	6,10	-0,84	2,95
Гроші та їх еквіваленти	14,08	8,85	11,25	-5,22	2,40
Готівка	0,14	1,03	0,63	0,89	-0,39
Рахунки в банках	13,94	7,83	10,62	-6,11	2,79
Інші оборотні активи	0,07	0,05	0,12	-0,02	0,07
Баланс	100	100	100	0	0
І. Власний капітал	85,74	83,23	86,48	-2,51	3,25
Зареєстрований (пайовий) капітал	3,82	3,56	3,59	-0,25	0,03
Додатковий капітал	24,09	22,48	22,67	-1,61	0,19
Резервний капітал	1,21	1,13	1,14	-0,08	0,01
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	56,62	56,05	59,08	-0,56	3,03

ІІ. Довгострокові зобов’язання і забезпечення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ІІІ. Поточні зобов’язання і забезпечення	14,26	16,77	13,52	2,51	-3,25
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	10,38	12,91	9,70	2,52	-3,21
за розрахунками з бюджетом	1,00	1,69	1,13	0,69	-0,56
за розрахунками зі страхування	0,12	0,33	0,36	0,22	0,02
за розрахунками з оплати праці	1,18	1,54	1,41	0,36	-0,13
Інші поточні зобов’язання	1,59	0,30	0,93	-1,29	0,63
Баланс	100	100	100	0	0

Додаток Д

Експертне опитування конкурентного профілю медичних закладів

Шановні експерти, вкажіть будь-ласка вагомість факторів впливу на діяльність медичного центру

Ключові фактори успіху	Експерти			Середнє значення ваги фактору
	Генеральний директор	Головний лікар	Бухгалтер	
Якість послуг	0,2	0,3	0,1	0,2
Обсяги послуг	0,2	0,1	0,1	0,1
Частка ринку	0,1	0,1	0,05	0,1
Ціна	0,2	0,2	0,2	0,2
Фінансові можливості	0,1	0,2	0,05	0,1
Місце розташування	0,1	0,1	0,1	0,1
Асортимент послуг	0,1	0,1	0,1	0,1
Кваліфікований персонал	0,2	0,1	0,05	0,1
Усього				1

Вплив факторів від 0 до 10.

Ключові фактори успіху	ДК «Mali»				«Your Baby»				МЦ «Особливі»			
	1	2	3	Середнє значення	1	2	3	Середнє значення	1	2	3	Середнє значення
Якість послуг	9	7	8	8	7	8	6	7	7	7	7	7
Обсяги послуг	7	9	8	8	6	6	6	6	6	8	7	7
Частка ринку	9	8	10	9	5	6	4	5	7	6	8	7
Ціна	7	8	6	7	7	8	9	8	9	10	8	9
Фінансові можливості	8	6	7	7	5	6	7	6	7	6	8	7
Місце розташування	9	10	8	9	7	7	7	7	7	5	6	6
Асортимент послуг	8	8	8	8	8	9	7	8	6	6	6	6
Кваліфікований персонал	10	8	9	9	7	8	9	8	8	7	9	8

Зведені дані експертної оцінки

Матриця конкурентного профілю

Ключові фактори успіху	Вага фактору	ДК «Mali»		«Your Baby»		МЦ «Особливі»	
		Оцінка (max=10)	Загальна оцінка	Оцінка (max=10)	Загальна оцінка	Оцінка (max=10)	Загальна оцінка
Якість послуг	0,2	8	1,6	7	1,4	7	1,4
Обсяги послуг	0,1	8	0,8	6	0,6	7	0,7
Частка ринку	0,1	9	0,9	5	0,5	7	0,7
Ціна	0,2	7	1,4	8	1,6	9	1,8
Фінансові можливості	0,1	7	0,7	6	0,6	7	0,7
Місце розташування	0,1	9	0,9	7	0,7	6	0,6
Асортимент послуг	0,1	8	0,8	8	0,8	6	0,6
Кваліфікований персонал	0,1	9	0,9	8	0,8	8	0,8
Усього	1		8,0		7,0		7,3