

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

***Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Кафедра міжнародного менеджменту***

галузь знань **07 Управління та адміністрування**
спеціальність **073 Менеджмент**
спеціалізація **Бізнес-адміністрування (у галузі охорони здоров'я)**

**Освітньо-професійна програма 8Е06 «Бізнес-адміністрування (у галузі охорони
здоров'я)»**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

***на тему «УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В
СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»***

(повна назва)

Здобувача Ярош Віталіни Олександрівни

(Прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

**Науковий керівник кандидат економічних
наук, доцент**

(науковий ступінь, учене звання)

А.В. Осокіна

(підпис) (ініціали, прізвище)

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

Завідувач кафедри к.е.н., доцент

М.О.Бурмака

(підпис)

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС – ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА
Кафедра міжнародного менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА **«БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ
У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «Менеджмент»
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ 8Е06 «Бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

Н.П.Москалюк

(підпис)

202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Ярош Віталіні Олександрівні**

прізвище, ім'я, по-батькові

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління процесом створення підприємства в сфері охорони здоров'я»

Тему затверджено наказом ректора Університету " 30" грудня 2022 р. № 2193-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

стартапу – нової стоматологічної клініки SkyDent

**План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів
науковому керівникові**

Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТВОРЕННЯ НОВОГО ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

(назва, термін подання – до 23.01.23)

Розділ 2 ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ НОВОГО БІЗНЕСУ НА РИНКУ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ

(назва, термін подання - до 27.02.23)

Розділ 3 ОЦІНЮВАННЯ ПРОЄКТУ ВІДКРИТТЯ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ

(назва, термін подання – до 27.03.23)

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку

(до 01.05.23)

Зворотний бік додатку

Об'єкт дослідження:	процес створення нового підприємства на ринку стоматологічних послуг України
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних, методичних і прикладних питань управління процесом створення нового підприємства в сфері охорони здоров'я.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	теоретико-методичне дослідження особливостей управління процесом створення нових підприємств та економічне обґрунтування відкриття стоматологічної клініки.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1: дослідити теоретичні засади використання бізнес-планування для обґрунтування створення нового підприємства; охарактеризувати використання методів активного проектування при створенні нових підприємств; здійснити огляд стоматологічних послуг та специфіки їх надання;
У розділі 2: проаналізувати ринок та конкуренцію у стоматологічному сегменті; обґрунтувати параметри нового підприємства на стоматологічному ринку;
У розділі 3: розробити бізнес-модель, маркетинговий і фінансовий план проєкту; визначити точку беззбитковості та проаналізувати ефективність інвестицій у проєкт; оцінити ризики та обґрунтувати засоби їх мінімізації

Завдання підготував

науковий керівник _____ А.В. Осокіна
(підпис) (прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

Завдання одержав

здобувач _____ В.О. Ярош
(підпис) (прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 89 сторінок, 27 таблиць, 11 рисунків, перелік джерел посилання з 35 найменування, додатки.

«УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»

Об'єктом дослідження є процес створення нового підприємства на ринку стоматологічних послуг України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних питань управління процесом створення нового підприємства в сфері охорони здоров'я.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є теоретико-методичне дослідження особливостей управління процесом створення нових підприємств та економічне обґрунтування відкриття стоматологічної клініки..

У ході реалізації поставленої мети сформульовано такі *завдання*: дослідити теоретичні засади використання бізнес-планування для обґрунтування створення нового підприємства; охарактеризувати використання методів активного проектування при створенні нових підприємств; здійснити огляд стоматологічних послуг та специфіки їх надання; проаналізувати ринок та конкуренцію у стоматологічному сегменті; обґрунтувати параметри нового підприємства на стоматологічному ринку; розробити бізнес-модель, маркетинговий і фінансовий план проекту; визначити точку беззбитковості та проаналізувати ефективність інвестицій у проект; оцінити ризики та обґрунтувати засоби їх мінімізації.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати роботи мають практичне значення, оскільки містять методичне і прикладне розв'язання проблеми комплексного обґрунтування проекту створення нового підприємства у сфері охорони здоров'я.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2022-2023.

Рік захисту роботи 2023.

Ключові слова: управління, стоматологічна послуга, медичний заклад, нове підприємство, ринок, інвестиції, окупність.

В і д г у к

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувачки Навчально-наукового інституту бізнес-освіти
імені Анатолія Поручника
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньої програми «Бізнес-адміністрування (у галузі охорони здоров'я)»
Ярош Віталіни Олександрівни
на тему: **«УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В
СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»**

Дослідження процесів створення підприємств в різних сферах бізнесу, розгляд особливостей прийняття проектних рішень, оцінка можливих вигід від започаткування власного бізнесу та ризиків, з якими може зіткнутись підприємство при виході на ринок - це проблеми, які є вельми актуальними як для власників бізнесу, так і для потенційних підприємців, що прагнуть реалізації власної підприємницької ініціативи. Крім того, з огляду на розвиток медичної сфери під час військового стану, створюється ряд умов для проведення досліджень в даному напрямку. За таких обставин обрана тема дипломної роботи є актуальною.

Зміст роботи, її структура свідчать про те, що вона відповідає основній проблематиці. Мета написання дипломної роботи була досягнута, а поставлені задачі вирішені. Ознайомлення із змістом дипломної роботи дозволяє переконатись у вмінні автора працювати з різними інформаційними джерелами, робити вірні висновки та узагальнення. Під час роботи над темою було опрацьовано достатню кількість літературних, нормативних та законодавчих актів, аналітичної документації, що допомогло сформувати комплексне уявлення про особливості започаткування підприємства в сфері надання стоматологічних послуг та провести оцінку ефективності прийнятих проектних рішень.

Серед **позитивних моментів** роботи слід відзначити наступні:

- При розгляді теоретичних основ теми досліджено теоретичні засади використання бізнес-планування для обґрунтування створення нового підприємства; проведено аналіз законодавчих аспектів щодо створення та функціонування підприємства, розглянуто основні форми та способи започаткування бізнесу; охарактеризовано використання методів активного проектування при створенні нових підприємств; здійснено огляд стоматологічних послуг та специфіки їх надання.

- В аналітичному розділі опрацьовано інформацію стосовно тенденцій розвитку ринку стоматологічних послуг та специфіки їх надання; оцінено стан конкурентного середовища, сервісні характеристики послуг конкурентів, виявлено ключові фактори успіху на даному сегменті ринку; обґрунтовано параметри нового підприємства на стоматологічному ринку.

- За результатами проведених маркетингових досліджень ринку автором запропоновано бізнес-модель новоствореного підприємства, розроблено маркетинговий і фінансовий плану проєкту; визначено точку беззбитковості та проаналізовано ефективність інвестицій по даному проєкту; оцінено ризики та опрацьовано засоби їх мінімізації.

Виконана робота не позбавлена **деяких недоліків**, а саме:

- При проведенні економічної оцінки проєкту доцільно було би застосувати сценарне планування, оцінивши також оптимістичний та песимістичний сценарії інвестування;
- Організаційні аспекти створення підприємства доцільно було би розглянуто детальніше, представивши організаційну структуру управління та штатний розпис.

В цілому, дипломна робота є закінченим дослідженням, у якому автором продемонстровано достатній рівень теоретичної і практичної підготовки, а також здатність вірно спрямувати свої зусилля на пошук, систематизацію та аналіз первинної інформації та успішно застосовувати набуті знання при вирішенні конкретних практичних питань управління бізнесовою організацією. Проведені висновки та розрахунки підтверджують вміння автора проводити аналіз ринку, здійснювати аналітичні розрахунки, використовуючи набуті в процесі навчання вміння та навички. Робота оформлена відповідно до діючих вимог і має всі підстави для рекомендації її до захисту.

Науковий керівник,
канд.екон.наук,
доцент кафедри менеджменту

А.В. Осокіна

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувачки Навчально-наукового інституту бізнес-освіти
імені Анатолія Поручника спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньої програми «Бізнес-адміністрування (у галузі охорони здоров'я)»

Ярош Віталіни Олександрівни

на тему: **«УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»**

Актуальність даної теми представлена тим, що налагодження ефективної системи надання стоматологічних послуг та забезпечення ефективного управління приватними закладами у цій сфері медичного бізнесу є надзвичайно важливою задачею сьогодення. Крім того, з огляду на розвиток медичної сфери під час військового стану, створюється ряд умов для проведення досліджень в даному напрямку.

Дослідження, які наведені в магістерській роботі ґрунтуються на детальному аналізі ринкової ситуації, тенденціях розвитку даного сегменту медичних послуг та врахуванні законодавчих та нормативних вимог, що діють в стоматологічному секторі. Крім того, авторкою проведено ретельний аналіз літературних джерел, наукових та аналітичних розробок, на підставі чого зроблено обґрунтовані висновки та опрацьовано проект створення приватного медичного кабінету.

До практичних досягнень роботи можна віднести підбір високоякісного та сучасного програмного забезпечення, яке оптимізує роботу електронного реєстру пацієнтів, більш повноцінне допоможе оцінити стан здоров'я та нарощення кількісно-якісних результатів діяльності в стоматологічній клініці.

Результати дослідження у кваліфікаційній магістерській роботі відображають високий рівень підготовки авторки, її володіння технікою



науково-аналітичного пізнання і відповідне розуміння досліджуваної проблематики. Дослідницька мета сформульована правильно, аналітичний матеріал представленого в повній мірі, що дозволило обґрунтувати проект створення стоматологічної клініки та довести ефективність даного проекту.

Тема кваліфікаційної магістерської роботи розкрита повно та ґрунтовно, у відповідності до вимог, що дає підстави рекомендувати її до захисту перед Екзаменаційною Комісією з оцінкою відмінно.

РЕЦЕНЗЕНТ:

Талавіра Ірина, директор з розвитку бізнесу Медичного центру «Євролаб»

М.П.



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТВОРЕННЯ НОВОГО ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1 Теоретичні засади використання бізнес-планування для обґрунтування створення нового підприємства.....	6
1.2. Використання методів активного проектування при створенні нових підприємств.....	12
1.3 Огляд стоматологічних послуг та специфіки їх надання.....	16
РОЗДІЛ 2. ОБґРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ НОВОГО БІЗНЕСУ НА РИНКУ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ.....	28
2.1. Аналіз ринку та конкуренції у стоматологічному сегменті	28
2.2. Характеристики проєкту нового бізнесу на стоматологічному ринку.....	49
РОЗДІЛ 3	62
ОЦІНЮВАННЯ ПРОЄКТУ ВІДКРИТТЯ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ.....	62
3.1. Розробка бізнес-моделі, маркетингового та фінансового плану проєкту	62
3.2. Визначення точки беззбитковості та аналіз ефективності інвестицій у проєкті	70
3.3.Оцінка ризиків та обґрунтування засобів їх мінімізації	75
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	90
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному рівні розвитку технологій та інновацій в медицині, медична галузь потребує значних інвестицій для впровадження їх в закладах охорони здоров'я. Беручи до уваги те й факт, що медицина сьогодні в Україні знаходиться в стані реформування, актуальність інвестицій в медичний бізнес є необхідністю. Підприємці, які розглядають питання інвестицій, потребують розробки бізнес-плану проєкту, він обґрунтовує найбільш важливі аспекти нового підприємства чи проєкту та дозволяє залучити інвестиції та впровадити інновації. Бізнес-план описує цілі проєкту, їх досяжність та конкретні плани по їх досягненню. У певному значенні він є формалізацією системного підходу до процесу планування, формою обґрунтування економічної доцільності інвестицій і використання тих чи інших джерел фінансування, оцінки очікуваних фінансових результатів (продажів, прибутку, віддачі від вкладеного капіталу). Бізнес-план потрібен для того щоб оцінити економічну ефективність вкладених коштів у проєкт. Беручи до уваги вплив різних чинників на бізнес процеси проєкту, бізнес план описує способи мінімізації їх впливу та різні сценарії розвитку подій, а також має конкретний план дій в разі їх настання. Тому розробка бізнес-плану є обов'язковою складовою інвестиційного проєкту.

Стоматологічні послуги користуються високим попитом, незалежно від того, яка економічна або політична складається в країні, люди звертаються і звертатимуться до лікарів-стоматологів. На сьогодні сформована стійка система охорони здоров'я в Україні, що надають стоматологічну допомогу. На стоматологічному ринку розрізняють – державні та приватні стоматологічні клініки (кабінети). Приватні клініки (кабінети) оснащені сучасним обладнанням і укомплектовані висококваліфікованими кадрами та мають можливість використовувати найсучасніші методи лікування стоматологічних захворювань. У цих закладах продуктивність праці і ефективність надання стоматологічної допомоги значно вища, ніж в більшості державних закладів. Як наслідок, кількість відвідувань лікарів-стоматологів в державних закладах за останні роки в Україні знизилась, а

кількість відвідувань приватних стоматологічних закладів збільшилась. Також спостерігається тенденція до зменшення кількості державних стоматологічних закладів. Всі вищевикладені факти підкреслюють актуальність обраної теми дослідження.

Отже, на сьогоднішній день одним із найбільш актуальних і прибуткових видів бізнесу є відкриття приватної стоматологічної клініки, адже ринок стоматологічних послуг є відкритим, а в профілактиці стоматологічних захворювань та в лікуванні зубів існує потреба у кожної людини.

Досліджень і публікацій присвячених економіки стоматологічних послуг можна виділити таких авторів: Сліпченко Т.О., Михальчук В.М., Бухвалова Ю.П., Чопчик В.Д., Проданова Л.В., Зінченко О.А., Траченко Л.А., Хвостівський Ю.О.

Об'єкт дослідження – процес створення нового підприємства на ринку стоматологічних послуг України

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних питань управління процесом створення нового підприємства в сфері охорони здоров'я.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне дослідження особливостей управління процесом створення нових підприємств та економічне обґрунтування відкриття стоматологічної клініки.

У ході реалізації поставленої мети сформульовано такі *завдання*:

- дослідити теоретичні засади використання бізнес-планування для обґрунтування створення нового підприємства;
- охарактеризувати використання методів активного проектування при створенні нових підприємств;
- здійснити огляд стоматологічних послуг та специфіки їх надання;
- проаналізувати ринок та конкуренцію у стоматологічному сегменті;
- обґрунтувати параметри нового підприємства на стоматологічному ринку;
- розробити бізнес-модель, маркетинговий і фінансовий план проєкту;

- визначити точку беззбитковості та проаналізувати ефективність інвестицій у проєкт;
- оцінити ризики та обґрунтувати засоби їх мінімізації.

Методи роботи. У ході роботи для вирішення поставлених завдань були використані такі методи дослідження: загальнонаукові та спеціальні методи: теоретичний аналіз (для вивчення наукових статей, монографій, та для розкриття теоретичних аспектів створення нового бізнесу); поєднання логічного та історичного (щоб з'ясувати особливості сучасного стану стоматологічного ринку в Україні); системний підхід (для обґрунтування характеристик нового підприємства).

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Отримані результати роботи мають практичне значення, оскільки містять методичне і прикладне розв'язання проблеми комплексного обґрунтування проєкту створення нового підприємства у сфері охорони здоров'я.

Інформаційною базою дослідження слугували монографії вітчизняних і зарубіжних дослідників, наукові публікації, огляди і матеріали в мережі Інтернет за темою кваліфікаційної магістерської роботи, дані та аналітичні огляди щодо динаміки розвитку та функціонування стоматологічного ринку України, галузеві дослідження, нормативні матеріали.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТВОРЕННЯ НОВОГО ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Теоретичні засади використання бізнес-планування для обґрунтування створення нового підприємства

В умовах ринкової економіки підприємство, щоб бути життєздатним та прибутковим, потребує планування. У сучасній економічній ситуації, що швидко змінюється, неможливо досягти позитивних результатів, не плануючи своїх дій і не прогнозуючи наслідків. Світовий досвід дозволяє стверджувати, що лише ретельне та відповідальне планування може суттєво допомогти у виживанні підприємств, а зрештою — у досягненні ними стабільно високих результатів. Аналіз літератури, присвяченої методичним аспектам управління створенням нового підприємства, дозволяє зробити висновок, що як методологічної основи під час розгляду методик управління створенням нових підприємств переважно використовуються традиційні підходи менеджменту: ситуаційний, функціональний і процесний. Управління підприємством будується виходячи із ситуаційних передумов шляхом формування єдиного та безперервного процесу реалізації окремих функцій управління, що становлять цей процес. Але сам управлінський процес має більш інтегрований характер, а функції управління часто не поділяються між спеціалізованими підрозділами.

Сьогодні можна говорити про нове розуміння суті та місця бізнес-планування у процесі управління створенням нового підприємства. Бізнес-планування слід розглядати як механізм інтеграції управлінських функцій з метою створення стратегічно керованого підприємства, що в свою чергу вимагає тісної взаємопов'язки стратегічного та оперативного планування. У рамках створення нового підприємства

бізнес-планування реалізує елементи стратегічного планування (визначення політики підприємства, формулювання цілей та вибір стратегій) та оперативного планування (визначення конкретних дій щодо досягнення поставлених цілей). Управлінські аспекти планування отримали свій розвиток у рамках школи планування, загальновизнаним «батьком» якої є І. Ансофф [1]. Крім робіт Ансоффа, великий внесок у розробку концепції планування як функції управління внесли праці І. Акоффа. Також цієї проблеми торкається П. Друкер [2,3,4].

Аналіз перелічених робіт дозволяє зробити висновок, що управлінський аспект розглядає «планування» як уміння передбачати майбутнє підприємства та використовувати таке передбачення. При цьому для практичного менеджменту більш важливим є не саме передбачення, а готовність до можливих варіантів майбутнього. Йдеться про те, щоб бути готовим до всього та знати, коли потрібно змінювати курс у відповідь на несподівані події. У зв'язку з цим планування перетворюється на безперервний процес, спрямований на адекватність дій підприємства умовам навколишнього бізнес-середовища, що швидко змінюються. Цей підхід і визначає концептуальне завдання бізнес-планування як технології реалізації функції планування під час управління створенням нового підприємства.

Формалізована концепція та методологія бізнес-планування пережили певну еволюцію від використання їх як інструмент для залучення зовнішнього фінансування бізнесу до каркасу планування та управління створенням нового підприємства [5].

Сучасна технологія бізнес-планування дозволяє використовувати бізнес-план як основу управління поточною діяльністю та розвитком підприємства. Ефективне управління на цьому рівні здійснюється шляхом розробки управлінського бізнес-плану, що поєднує основні елементи стратегічного та оперативного планування. Введення нового терміна «управлінський бізнес-план», на наш погляд, точніше відображає концептуальне завдання даного типу бізнес-плану в порівнянні з поширеним у літературі терміном «бізнес-план фірми».

Концептуальним завданням управлінського бізнес-плану загалом є визначення цілей функціонування підприємства, а також шляхів та ресурсів їх досягнення. Даний

тип бізнес-плану реальніший, порівняно зі стратегічним планом, і дозволяє визначити конкретні цілі підприємства на короткий період (як правило, на рік), а також докладний план дій щодо досягнення поставленої мети. Крім цього, управлінський бізнес-план дозволяє вирішити і ще одне із завдань менеджменту - координацію дій між різними учасниками, так як кожен учасник грає свою роль, має своє коло обов'язків і завдань.

Бізнес-плани проектів пов'язані з конкретними проектами, які потребують певних капіталовкладень. Необхідність підготовки такого типу бізнес-плану виникає тоді, коли менеджменту необхідно ухвалити рішення щодо капітальних витрат, виходячи з того, що всі проекти мають бути спрямовані на оптимальне досягнення інтересів підприємства. Іншими словами, будь-які капітальні витрати мають бути спрямовані на те, щоб сприяти досягненню цілей, визначених управлінським бізнес-планом. У цьому сенсі бізнес-плани проектів мають бути тісно пов'язані з тими цілями, які поставлені перед підприємством у запланованому періоді. Кожен з обраних проектів повинен займати відповідне місце у вирішенні завдань, що стоять перед підприємством. Разом з тим певні проекти можуть і не торкатися поточних завдань, оскільки пов'язані з більш довгостроковими цілями підприємства та можуть бути самостійним об'єктом управління.

Управлінський бізнес-план. На нових підприємствах основою бізнес-планування стає управлінський бізнес-план, що дозволяє поєднати елементи стратегічного та оперативного планування. У процесі стратегічного планування використовуються зазвичай усі процедури, передбачені даним видом планування, але вони більш усічені по глибині опрацювання та часу реалізації. Це з обмеженою можливістю менеджменту цих підприємств побудувати складні стратегічні плани і прогнози. Основна увага приділяється більш чіткому формулюванню цілей у рамках обмеженого тимчасового горизонту, а також складання детального плану дій щодо досягнення поставленої мети.

План як модель діяльності підприємства будується в залежності від можливостей зовнішнього та потенціалу внутрішнього середовища.

Важливим фактором підвищення ефективності бізнес-планування є розробка

контролюючого механізму, який за своєю складністю та трудомісткістю порівняний з процесом складання самого бізнес-плану. Зміст системи контролю має бути спрямований на виконання головного завдання — забезпечити управління даними щодо просування підприємства до поставлених цілей. Щоб виконати свої функції, контролюючий механізм повинен включати такі елементи:

- ◆ контрольні точки відстеження ходу виконання бізнес-плану;
- ◆ проміжні фінансові та інші звіти, що дозволяють ідентифікувати просування до поставленої мети.

Контрольні точки (в англomовній літературі для цього використовується термін «бенчмарки») дозволяють встановити зв'язок між плановими і поточними результатами діяльності підприємства [6]. Правильно обрана бенчмарка може бути основою для вимірювання досягнутого прогресу по відношенню до досягнення цілей бізнес-плану. Бенчмарки, що розробляються, повинні відповідати наступним характеристикам:

- ◆ їх розрахунок має бути простим та прямим;
- ◆ вони дотримуються цілей бізнес-плану;
- ◆ часто вони деталізують кроки з метою досягнення проміжних цілей;
- ◆ час їх дії узгоджується із встановленими термінами виконання різних завдань бізнес-плану. Розробка бенчмарок проводиться у рамках плану кожного підрозділу, що дозволяє ефективно відстежувати досягнення поставленої ним мети.

Бенчмарки відділу продажів є найважливішими контрольними точками, оскільки вони дозволяють стежити за основним показником плану – обсягом виручки. Якщо обсяг продажів не досягає наміченої контрольної точки, то решта бізнес-плану потребує відповідного регулювання та приведення у відповідність з досягнутим реальним рівнем.

Маркетингові бенчмарки зазвичай відносяться до певних розроблених маркетингових програм, спрямованих на забезпечення планованого обсягу продажів. Встановлювані контрольні точки повинні показати, як кожна з програм виконується на час виконання плану продажу, і передбачити, передбачити необхідні результати продажів. Провал у досягненні наміченої бенчмарки супроводжується в

маркетинговому плані певними рішеннями (наприклад, чи нам слід продовжувати цю кампанію чи її слід змінити).

Операційні бенчмарки включають обсяги діяльності в одиницях і витрати в грошовому вимірі, тому що плани цих підрозділів визначають свої цілі саме за даними напрямками. Бенчмарки контролю якості дозволяють відстежити та виявити рівновагу між потоком виробництва та якістю. Основна увага фокусується на кількості шлюбу, оскільки збільшення шлюбу призводить до збільшення виробничих витрат.

Бенчмарки товарно-матеріальних запасів є найважливішими, оскільки пов'язані з виробництвом, величиною оборотного капіталу та продажами. Занадто мала кількість товарно-матеріальних запасів є причиною додаткових витрат та можливої зупинки виробничої лінії. Занадто велика кількість — без необхідності з'їдає оборотний капітал, не приносячи необхідного прибутку. Бенчмарки закупівель фокусують свою увагу на ціні, часі та умовах закупівель.

Фінансові бенчмарки найпростіші для розуміння та використовують стандартні методи обчислення.

Найчастіше використовувані фінансові бенчмарки включають:

- ◆ обсяг продажу;
- ◆ валову маржу для кожного продукту;
- ◆ операційні витрати;
- ◆ операційний прибуток;
- ◆ чистий дохід до сплати податків.

Для більш ефективного контролю виконання окремих розділів фінансового плану можуть використовуватись спеціальні бенчмарки: бенчмарки дебіторської та кредиторської заборгованості, фінансові коефіцієнти, індикатори готівки тощо.

Проміжні звіти дозволяють ідентифікувати просування компанії до поставленої мети. Найбільш ефективними є порівняльні фінансові звіти та графіки, що включають ключові фінансові показники в порівнянні з встановленими фінансовими бенчмарками, балансовий звіт, графіки дебіторської заборгованості тощо.

Окрім фінансових звітів, наприкінці місяця доцільно готувати спеціальні звіти щодо виконання бізнес-плану. У пакет повідомлень може бути включена така

інформація: резюме про хід виконання бізнес-плану на даний момент, повний набір порівняльних фінансових звітів.

Коригування бізнес-плану. Контроль виконання бізнес-плану дозволяє відповісти на головне питання реалізації планування як функції управління - коли необхідно провести коригування дій менеджменту та внести зміни до бізнес-плану.

Основний критерій необхідності коригування – це суттєва різниця між реальними досягненнями компанії та контрольними цифрами у плані. Найбільше коригування бізнес-план піддається у разі необхідності зміни основних припущень, т. е. загальної мети підприємства на запланований період. Найчастішою причиною коригування плану є зміни умов бізнес-середовища. У цьому випадку загальні цілі підприємства залишаються незмінними, але цілі окремих його підрозділів повинні зазнати коригування. Крім зовнішніх змін умов бізнесу можуть відбуватися і внутрішні зміни, що вимагають відповідного коригування плану.

Коригування бізнес-плану за умовами зовнішніх і внутрішніх змін дозволяє зберегти його реальність і здійсненність. Багато планів провалюються тому, що вони не відображають реальну ситуацію в бізнесі і в самому підприємстві. Якщо це відбувається, то бізнес-план не виконує своєї головної функції — сприяти прогресу підприємства у бік його цілей та контролю за цим процесом.

Ключовими факторами створення успішних підприємств є безперервний пошук нових і нових ідей, перетворення їх у проекти та реалізація цих проектів.

У зв'язку з цим можна виділити такі базові складові досягнення успіху підприємства:

- ◆ пошук конкурентної ідеї;
- ◆ ретельна розробка ідеї;
- ◆ пошук необхідних ресурсів;
- ◆ практична реалізація проекту.

Залежно від масштабу проекту та виду передбачуваної діяльності структура та деталізація окремих розділів можуть змінюватися. Але завжди бізнес-план проекту починається з дослідження ринку та закінчується оцінкою ефективності та ризику інвестицій.

1.2. Використання методів активного проектування при створенні нових підприємств

Природним наслідком високої динаміки та невизначеності сучасних економічних процесів стають обмежений термін життя товарів та послуг, глобалізація конкуренції, а також персоналізація попиту та пропозиції. При цьому під активним проектуванням слід розуміти сукупність ідей та методів, що розвиваються у рамках управління проектами. Під активним же проектом дослідники мають на увазі економічний проект (нове підприємство) в умовах нестабільного бізнес-середовища, при реалізації якого застосовується технологія активного проектування. Виділимо дві різні моделі стану середовища, у яких функціонує нове підприємство. Відповідно, з'являться і дві моделі ведення діяльності, оскільки зовнішнє середовище зумовлюватиме характер діяльності компанії, її організаційну структуру, принципи внутрішньофірмових відносин, стиль менеджменту та багато іншого.

Перша модель базується на передумовах стабільності довкілля, незмінності функціонально-технологічних процесів, постійності споживчих переваг. Зміни в асортименті та характеристиках продуктів і послуг, що випускаються фірмою, є рідкісними і незначними. Характер конкурентної боротьби далекий від того, щоб назвати її твердою.

Найбільш ефективною в таких умовах є лінійно-функціональна організаційна структура завдяки можливостям для мінімального дублювання зусиль у функціональних галузях та концентрації однорідних робіт. Кожен підрозділ спеціалізується на виконанні завдань певного типу, комплектується фахівцями відповідного профілю та повністю відповідає тільки за виконання свого спеціального кола завдань.

Компанія є вертикально інтегрованою завдяки можливості стандартизації процесів по всьому виробничому ланцюжку та економії на масштабі. Стиль

менеджменту у разі бюрократичний, «класичний», що передбачає високий рівень поділу праці, розвинену ієрархію управління, наявність численних правил і норм поведінки персоналу.

Друга модель, навпаки, виходить із нестабільності довкілля, а також мінливості функціонально-технологічних процесів. У рамках даної моделі передбачається, що споживачі постійно вимагають чогось нового, а численні сильні конкуренти швидко реагують на їхні запити та переваги. Все це призводить до скорочення терміну життя конкретного продукту чи послуги до кількох місяців і навіть тижнів.

У нестабільному зовнішньому середовищі компанія часто не має можливості постійно займатися одним конкретним видом діяльності, натомість їй доводиться бути проектно-орієнтованою. Разом з тим можливі зміни у функціонально-технологічних процесах можуть бути як повні (коли компанія виходить з одного проекту і переходить в інший), так і часткові (коли під впливом довкілля змінюються певні параметри проекту або характеристики продукції або послуг, що випускаються). Потреби клієнтів компанії постійно змінюються, тому компанія орієнтована на інновації. Замість вертикальної інтеграції використовуються мережеві підходи до ведення бізнесу та аутсорсинг, оскільки менеджмент компаній не в змозі постійно перебудовувати весь ланцюжок формування цінності.

Інформаційні процеси та процеси прийняття рішень в організації протікають неформально та гнучко, а ланцюжки владних повноважень порушуються у разі потреби. Центральні зусилля менеджменту зміщуються управління знаннями, підвищення гнучкості ведення бізнесу та управління зовнішніми компетенціями у межах мережі. Якщо звернутися до концепції динамічних здібностей Д. Дж. Тиса [7,8], то менеджмент в таких умовах займається не тільки і не стільки розвитком реальних ресурсів та компетенцій, скільки розвитком та удосконаленням динамічних здібностей компанії.

Будемо називати для простоти першу модель "моделлю С", а другу - "моделлю Д", за першими буквами від слів "стабільна" та "динамічна".

Необхідно наголосити, що в сучасному світі обидві моделі використовуються досить активно. Але успіх компанії в кінцевому рахунку залежить, по-перше, від

відповідності моделі ведення бізнесу, що використовується, контексту навколишнього середовища і, по-друге, від наявності у компанії конкурентних переваг, що дозволяють їй генерувати ренти і отримувати в довгостроковій перспективі прибуток, що перевищує середній.

Якщо в рамках першої моделі С можливо генерувати рикардіанські (завдяки володінню цінними рідкісними ресурсами) та монопольні (завдяки бар'єрам входу чи державній підтримці) ренти, то запорукою успішної діяльності в рамках другої моделі Д є зовсім інші ренти, а саме підприємницькі (шумпетеріанські) та відносні.

Підприємницькі ренти виникають завдяки інноваціям. Такі ренти часто називають шумпетеріанськими, оскільки термін «інновація» був запропонований Й. Шумпетером, який розумів під інновацією комерціалізацію всіх нових комбінацій, що ґрунтуються на:

- ◆ застосування нових матеріалів та компонентів;
- ◆ запровадження нових процесів;
- ◆ відкриття нових ринків;
- ◆ запровадження нових організаційних форм [9].

Відносні ренти виникають внаслідок міжфірмових довгострокових відносин і є наслідком конкурентних міжорганізаційних переваг. Даєр і Сінгх [10] виділяють чотири основні джерела таких конкурентних переваг:

- 1) спеціалізовані активи, сформовані у процесі взаємодії фірм-партнерів;
- 2) спільне використання знань;
- 3) взаємодоповнюючі один одного ресурси та здібності;
- 4) ефективне управління.

Практика показує, що динамічність сучасного бізнес-середовища постійно зростає, а отже, компанії, які бажають досягти успіху, повинні створювати джерела в першу чергу шумпетеріанських і відносних рент, інакше кажучи, поводитися більшою мірою відповідно до другої моделі.

При цьому в сучасному бізнесі існує низка глобальних тенденцій, що дозволяють говорити про його поступовий перехід до проектних форм діяльності [11], тобто про зростання частки та значення діяльності, пов'язаної із здійсненням

проектів. Найважливішими серед цих тенденцій є:

- ◆ скорочення життєвого циклу виробів та послуг, особливо термінів їх розробки та запуску у виробництво;

- ◆ персоналізація попиту (потреби клієнтів компанії стають все більш індивідуальними) і, відповідно, продуктів та послуг, що випускаються.

Власне, під проектом ми розуміємо цілеспрямовану діяльність тимчасового характеру, призначену для створення унікального продукту чи послуги. Певною мірою можна навіть говорити про зміну парадигми (основної моделі) бізнесу: його починають розглядати як сукупність взаємозалежних проектів. Подібний підхід дозволяє адекватно відобразити одну з основних особливостей сучасного бізнесу, коли головною стратегічною конкурентною перевагою стає гнучка поведінка у мінливому зовнішньому середовищі. У таких умовах неминучий відхід жорстких організаційних структур та управлінських технологій.

Необхідно відзначити такі особливості бізнесу, організованого за проектним принципом:

- ◆ періодичне виникнення нових, раніше не виконуваних робіт, для яких методологію, технологію та систему управління доводиться створювати заново;

- ◆ залежність успіху проектів від зовнішніх умов;

- ◆ інтелектуалоємний характер предметної галузі більшості проектів;

- ◆ високий ступінь індивідуалізації;

- ◆ високі вимоги до кваліфікації менеджерів та виконавців, а також до їхнього креативного потенціалу, їхньої високої вартості;

- ◆ велику нерівномірність надходження замовлень, що ускладнює управління людськими ресурсами;

- ◆ географічну розподіленість великої кількості учасників проекту.

У сучасних проектах часто невідомо, що необхідно зробити для досягнення кінцевої мети, яка, у свою чергу, може бути визначена неоднозначно. Тому детальне планування ведеться тільки для чергового етапу за результатами попереднього з урахуванням реалій зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються. Таким чином, можна говорити про проекти, значною мірою адаптивні за своєю суттю.

Отже, активне проектування є інноваційною методикою ведення бізнесу у нестабільному середовищі, що ґрунтується на організації спільних дій незалежних суб'єктів економіки. Очевидно, що такі суб'єкти можуть діяти спільно за умов наявності об'єднавчої ідеї, під якою розуміється сукупність задумів, ідей та цілей, що дозволяють об'єднати зусилля незалежних суб'єктів економіки та узгодити їхні інтереси. У цьому відбувається інтеграція їх ресурсів, компетенцій, інтелектуального потенціалу, знань, динамічних здібностей.

Основною відмінною якістю активного проекту є його стійкість до змін нестабільного бізнес-середовища. При цьому важливо наголосити, що стійкість досягається не за рахунок традиційних умов (великого «запасу» економічної ефективності, наявності адміністративних ресурсів або зміцнених конкурентних позицій), а за рахунок механізмів адаптації проекту до мінливих факторів бізнес-середовища. І успіх реалізації активного проекту значною мірою визначається взаємодією його елементів з бізнес-середовищем, що постійно змінюється.

Таким чином, активний проект є відкритою системою, тобто системою, що змінюється під впливом зовнішнього середовища і тісно взаємопов'язану з нею. Зауважимо, що така успішна діяльність можлива лише тоді, коли компанія має високопрофесійні, компетентні фахівці, діяльність яких підтримується системою управління знаннями. Це дозволяє не розпочинати кожен із проектів «з нуля», а використовувати при їх розробці минулий досвід. Активне проектування є важливим методичним інструментом створення нових підприємств, в тому числі у сфері охорони здоров'я.

1.3 Огляд стоматологічних послуг та специфіки їх надання

Стоматологічна галузь є найбільш орієнтованим на ринок сектором, що забезпечує медичні послуги населенню. Вона постійно розвивається і пропонує на ринку передові медичні технології та препарати, які отримали визнання від світової медичної спільноти. Ринок стоматологічних послуг має ознаки ринку монополістичної конкуренції. На ньому доступний широкий спектр різних видів і

підвидів послуг. Таких видів (підвидів) до 400, - деякі з них можуть бути взаємозамінними. Останнім часом в Україні з'явилися приклади створення вертикально інтегрованих холдингів, які поєднують у собі продаж стоматологічних матеріалів та обладнання, надання стоматологічних послуг і виробництво стоматологічної ортопедичної продукції [11].

При аналізі стоматологічних послуг з економічного погляду, зокрема в контексті вартісних складових таких послуг, важливо звернути увагу на кілька особливостей. По-перше, слід уточнити поняття "медична послуга" як діяльність, що має властивості, які споживаються під час її надання, та спрямована на підтримку або покращення здоров'я особи.

Медична послуга має свої особливості поруч з загальними характеристиками послуги:

- Медична послуга завжди спрямована на особливу користь для фізичної особи - здоров'я. Через медичну послугу найчастіше можна досягти повного фізичного, духовного і соціального благополуччя.

- Медична послуга не може гарантувати повний "корисний" результат від діяльності медичного провайдера.

- Медична послуга не підлягає повній стандартизації, оскільки характер дій, що виконуються провайдером медичної послуги, може значно відрізнятися залежно від багатьох факторів, таких як характер хвороби або вік пацієнта.

- Держава ставить підвищені вимоги до медичної послуги, встановлюючи певні вимоги до провайдера послуги (належну кваліфікацію, ліцензію на медичну практику, проходження акредитації).

Отже, стоматологічна послуга є професійною дією, яка надається пацієнтам з метою профілактики, діагностики, лікування або реабілітації. Медична послуга включає заходи або комплекс заходів, спрямованих на попередження захворювань, їх діагностику та лікування, і має окреме закінчене значення і вартість. Стоматологічна послуга є одним з видів професійних медичних послуг, спрямованих на здоров'я людини. Вона включає профілактику, діагностику, лікування та/або реабілітацію. Таким чином, стоматологічна послуга - це необхідна і професійна дія, спрямована на

пацієнта і мають мету діагностику, профілактику, лікування та/або реабілітацію. Значення та вартість стоматологічної послуги визначаються відповідно до загального визначення медичної послуги. Стоматологічні послуги мають чотири основні ознаки, що відрізняють послуги від товарів: невідчутність, невіддільність від джерела послуги, змінність якості та несхованість [10].

Ознака невідчутності стоматологічної послуги вказує на те, що пацієнт не може передбачити результат відвідин, оскільки він не може самостійно перевірити або відчувати ефект послуги. Пацієнт має довіряти стоматологу на слово. Проте, існують способи зробити цю невідчутність менш помітною, наприклад, шляхом показу пацієнтові знімків до і після естетичної реставрації зубів.

Ознака невіддільності від джерела послуги означає, що якщо пацієнт мав запланований запис до певного стоматолога, але через обставини цей лікар не зможе надати послугу, то пацієнт може змінити лікаря і отримати послугу від іншого фахівця. Мінливість якості показує, що різні стоматологи можуть надавати одну і ту ж послугу з різною якістю, і навіть один і той же стоматолог може давати різні результати для різних пацієнтів.

Ознака незбереженості стоматологічної послуги вказує на те, що послугу не можна зберегти або зберегти для майбутнього використання. Вона може бути надана тільки в присутності пацієнта. Так, всі згадані ознаки (невідчутність, невіддільність від джерела послуги, мінливість якості, не збереженість) відрізняють стоматологічну послугу від матеріальних товарів і підкреслюють її особливості та специфіку. Стоматологічна послуга є нематеріальним благом, що полягає у наданні професійної медичної допомоги для збереження та поліпшення стану здоров'я у стоматологічній сфері. Ці ознаки вказують на те, що стоматологічна послуга має особливі характеристики, такі як суб'єктивність сприйняття результату, залежність від фахівця, варіативність у якості та необхідність присутності пацієнта під час надання послуги. Врахування цих особливостей є важливим при плануванні та наданні стоматологічних послуг для забезпечення задоволення пацієнтів та досягнення оптимальних результатів лікування.

Стоматологічні послуги відрізняються тим, що частина з них має конкретні

матеріальні результати, такі як пломби, зубні протези, імплантати, ортодонтичні апарати і т.д. Це надає стоматологічній діяльності особливий аспект, оскільки вона поєднує медичні послуги з виготовленням і застосуванням речових виробів для забезпечення здоров'я і функціональності зубів та порожнини рота. Крім того, стоматологічні послуги часто супроводжуються додатковими сервісними атрибутами, які створюють комфортні умови для пацієнтів. Це може включати затишні інтер'єри очікувальних зон, відсутність черг, уважне ставлення персоналу та привітність. Хоча ці сервісні атрибути не замінюють самої медичної допомоги, вони є важливим елементом, який підвищує задоволеність пацієнтів і створює позитивний досвід отримання стоматологічних послуг.

Таким чином, стоматологічні послуги поєднують у собі як медичний аспект, пов'язаний з лікуванням і відновленням здоров'я, так і матеріальні атрибути, що надають конкретні результати, разом із сервісними елементами, які сприяють комфортному відвідуванню клініки та задоволенню потреб пацієнтів. Ринок стоматологічних послуг, з точки зору економічної науки, є системою взаємодії покупців і продавців специфічних стоматологічних товарів і надання послуг. У підсумку ця взаємодія призводить до можливостей обміну між учасниками ринку. Під покупцями розуміють споживачів стоматологічних товарів і послуг. До продавців відносяться стоматологічні установи або лікарі-стоматологи, які мають дозвіл на здійснення діяльності у вигляді ліцензії, здійснюють приватну стоматологічну практику, продають стоматологічні товари і послуги.

Ринок стоматологічних послуг формується на основі взаємодії попиту і пропозиції, яка відбувається між покупцями і продавцями. Ідеальною ситуацією є те, що обидві сторони залишаються задоволеними результатами цього обміну. Однак, ринок стоматологічних послуг має свої особливості, які відрізняють його від традиційної ринкової моделі. Характеристики медичних послуг викликають відхилення, відомі як "вади ринку" (market failures) з економічної теорії. До таких можна віднести:

Недостатню інформованість споживача: Пацієнти можуть бути недостатньо освіченими про свої потреби, можливі методи лікування, альтернативи та ціни. Це

може призводити до нерівності в рівні інформації між пацієнтами та стоматологами, що ускладнює прийняття обґрунтованих рішень.

Обмеження самостійного вибору послуг: У сфері стоматологічних послуг, пацієнти не завжди мають можливість самостійно обирати потрібні послуги. Вибір таких послуг часто визначається лікарем або клінікою. Це може призводити до втрати контролю та незадоволення споживачів.

Обмеження вибору обсягу послуг: Крім того, пацієнти можуть бути обмежені в самостійному виборі необхідного обсягу наданих послуг. Обсяг послуг визначається лікарем, що може викликати почуття невпевненості та незадоволення у пацієнтів.

Ринок може бути надійним регулятором розподілу ресурсів лише за умови, що споживач має повну інформацію та незалежність від виробника товару. Проте в системі охорони здоров'я часто не виконуються ці умови. Крім того, споживач медичних послуг, коли виникає потреба у них, не має необхідних знань для оцінки обсягу і ціни наданих послуг. Споживачеві дуже складно обрати лікаря, який зможе надати послугу за меншу ціну. У багатьох випадках, коли людина почувається погано або не може прийняти розумний рішення через тимчасову або повну недієздатність, споживач не може здійснити раціональний вибір необхідних послуг.

В системі охорони здоров'я, на відміну від звичайних ринків, виробник (лікар) визначає обсяг медичних послуг, які надаються, замість того, щоб це робив споживач. Лікарі виступають як "агенти" пацієнтів, оцінюючи їх потреби і визначаючи необхідний обсяг послуг. Таким чином, вони не лише формують пропозицію послуг, але також впливають на попит на них. Це може створювати конфлікт між економічними і медичними інтересами лікарів. В деяких випадках лікарі можуть надмірно збільшувати обсяг надання процедур або використовувати більш дорогі альтернативи, виключаючи замінники, що є більш доступними.

В економічній науці існує поняття "попиту, спровокованого пропозицією", яке відображає ситуацію, коли пацієнту нав'язуються послуги, які не мають необхідності або навіть не сприяють досягненню клінічного результату, але задовольняють інтереси виробників медичних послуг. Існує інформаційна "асиметрія" між

постачальником та споживачем стоматологічних послуг, яка спотворює механізм взаємодії попиту і пропозиції в класичному розумінні. Варто зазначити, що в країнах, де стоматологічна допомога оплачується за кожну окрему послугу (за принципом "виплати гонорару"), обсяг таких послуг значно вищий порівняно з країнами, де допомога оплачується фіксованою сумою на одного пацієнта (за так званим "подушним принципом"). Це стверджується, зокрема, на прикладі Німеччини та Франції, де кількість відвідувань стоматолога на одну особу складає 11,5 та 7,2 відповідно, у порівнянні з Великою Британією, де застосовується "подушний принцип" оплати стоматологічних послуг, і кількість відвідувань становить 5,5 на одну особу.

Якщо порівняти ринкову структуру стоматологічних послуг з ринковою структурою досконалої конкуренції, то можна виокремити чіткі відмінності, що вказують на кардинально інший тип моделі ринку (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 - Модель ринку стоматологічних послуг

Ринок досконалої конкуренції	Ринок стоматологічних послуг
Велика кількість продавців	Кількість продавців обмежена, оскільки існують бар'єри для входу на ринок
Однорідність товару	Неоднорідність стоматологічних послуг, їх індивідуальність, або унікальність
Можливість зіставлення ціни товару та його якості	Неможливість або утрудненість зіставлення «ціна-якість»
Достатня поінформованість покупців	Інформаційна асиметрія
Реалізація продукції здійснюється, зазвичай, безпосередньо	У більшості випадків необхідною є участь «третьої сторони» - компетентного посередника, який оплачує значну частину медичних послуг

Джерело: розроблено автором

Ринок стоматологічних послуг можна визначити як ринок недосконалої конкуренції, що наближається до структури монополістичної конкуренції з точки зору організаційної структури. При аналізі цього ринку важливо враховувати фактори, що впливають на попит і пропозицію стоматологічних послуг. Одним із ключових факторів є ціна, яка визначає попит і пропозицію, а також впливає на рівновагу між ними. Для прогнозування змін в попиті або пропозиції при зміні ціни необхідно враховувати кількісні параметри цих змін.

Цінова еластичність попиту є важливою кількісною характеристикою попиту,

і для більшості стоматологічних послуг вона характеризується низьким рівнем. За оцінками американських фахівців, середнє значення коефіцієнта цінової еластичності попиту на стаціонарну медичну допомогу становить близько 0,7, за винятком косметичної хірургії. У багатьох випадках цей коефіцієнт знаходиться в діапазоні між 0,2 і 0,7. Це означає, що при збільшенні цін на медичні послуги, включаючи стоматологічні, попит зменшується в меншій пропорції, ніж зростає ціна. Наприклад, при збільшенні ціни на 10%, попит може скоротитися лише на 2-7%.

Попит на стоматологічні послуги дійсно залежить від багатьох факторів, не тільки від ціни. Рівень доходів і платоспроможність населення, структура послуг та їх вартість, поширеність стоматологічних захворювань, рівень інформованості пацієнтів - всі ці чинники впливають на попит на стоматологічні послуги.

Приватні підприємства, що надають медичні послуги, мають створювати постійну цінність для своїх клієнтів, щоб ефективно функціонувати і бути конкурентоспроможними. Якщо послуги мають таку саму або навіть більшу цінність порівняно з послугами конкурентів, то підприємство може успішно протистояти конкуренції.

Окрім цінової політики, компанії також можуть створювати конкурентні переваги за допомогою інших факторів, таких як якість наданих послуг, інновації, зручність та доступність для клієнтів. Отже, успіх приватних підприємств у сфері стоматологічних послуг залежить від їх здатності створювати цінність для пацієнтів та відповідати їх потребам. [12]

Дійсно, задоволений клієнт, який отримав якісне обслуговування, має потенціал залишатися вірним клієнтом на тривалий час і замовляти повторні послуги протягом багатьох років. Це може сприяти безкоштовній рекламі, яку клієнт здійснює, рекомендуючи послуги усно. Важливо для підприємства надавати цінність не тільки своїм клієнтам, але й іншим зацікавленим сторонам, щоб підвищити свою конкурентоспроможність.

Цінність послуги визначається здатністю вона задовольнити потреби або надати користь покупцю. Цінність є суб'єктивною і залежить від індивідуального

сприйняття та специфічних потреб кожного покупця або інших зацікавлених сторін, пов'язаних з процесом надання послуг. Якщо покупець не має потреби в певній послугі, то поліпшення компонентів, пов'язаних з якістю послуги, не зробить її необхідною.

Модель цінності послуги дозволяє ідентифікувати основні фактори, що визначають цінність послуги, встановити взаємозв'язок між ними та виявити основні проблеми, з якими зіштовхуються підприємства, що надають послуги, при розробці концепції надання послуг.

Складові моделі цінності послуги:

Якість послуги для споживача. Якість може бути визначена як «задоволення покупця», тобто це лише якість, що сприймається з точки зору конкретного покупця, оскільки саме покупець є остаточним суддею якості послуги. Оцінка якості здійснюється на підставі критеріїв, які сприймає споживач. Очікування споживачів при оцінці якості послуги, має відповідати його очікуванням чи перевищувати їх. Лише тільки тоді буде створена цінність. Чим вища якість, що сприймається, тим вища цінність послуги.

Внутрішні властивості послуги включають основні та додаткові послуги, які надаються покупцю. Основна послуга є мінімальною вигодою, яку отримує клієнт в результаті надання послуги. Внутрішні ознаки також відображаються у способі надання послуги, рівні кваліфікації виконання та якості обслуговування.

Зовнішні ознаки послуги дійсно пов'язані з самою послугою, але існують поза основною послугою. Вони включають психологічні вигоди, які пов'язані зі зовнішніми аспектами послуги. Сприйняття особою, що користується послугою в даній компанії, в очах оточуючих може відображати цінність для клієнта.

Витрати на послугу можуть впливати на формування цінності як для керівництва підприємства, так і для покупця послуги. Значні інвестиції в підвищення рівня якості послуг можуть позитивно відзначити переваги даної послуги в очах споживача порівняно з конкурентами. Це може створити враження високої якості і підкреслити привабливість послуги для клієнтів.

Ціна відіграє важливу роль при прийнятті рішення про купівлю послуги. Ціна

у вартісному вираженні представляє собою суму грошових витрат, які несе покупець при отриманні послуги. Для багатьох споживачів ціна є одним із ключових факторів, що впливають на їх рішення. Вони порівнюють ціну послуги зі своїми фінансовими можливостями і оцінюють співвідношення між ціною та якістю отриманої послуги.

Негрошова ціна включає всі негрошові жертви або втрати, які покупець зазнає для доступу та отримання послуги. Це можуть бути такі фактори, як час, який клієнт витрачає на пошук підприємства, незручності, пов'язані з доступом до послуги, час очікування та виконання послуги, втрачені можливості, пов'язані з отриманням саме цієї послуги, відчуття дискомфорту або стресу під час отримання послуги. Наприклад, страх і біль, які можуть супроводжувати відвідування стоматолога, є негрошовою ціною, яку клієнт платить для отримання стоматологічних послуг.

Час необхідний для надання послуги впливає на її цінність для споживача. Зазвичай, чим менше часу витрачено на придбання послуги, тим вища її цінність. Послуга, яка допомагає заощадити час споживача, вважається цінною. Це означає, що споживач оцінює послугу, яка прискорює або спрощує процес, який він повинен здійснити. Часовий горизонт послуги визначає період, протягом якого споживач отримує вигоди від послуги. Вигоди, які надаються послугами, можуть створювати цінність для споживача на різних етапах часу.

Модель цінності послуги є основою для розробки стратегії створення цінності для покупців через дизайн, розробку та систему доставки послуги. Перед розробкою стратегії необхідно визначити, наскільки клієнт почуває себе захищеним і комфортно під час отримання послуги, оскільки це впливає на його готовність купувати цю послугу знову і знову. Одним з вагомих факторів попиту на стоматологічні послуги є ціна, яка включає матеріальну складову та витрати на оплату праці. Нецінові фактори попиту на стоматологічні послуги включають доходи населення, ціни на альтернативні товари-субститути, рівень інформованості споживача про послуги тощо. Врахування цих факторів у стратегії створення цінності може сприяти привабливості та утриманню клієнтів.

Враховуючи факт неоднорідності стоматологічних послуг, можна використовувати різні підходи до класифікації цих послуг. Один з можливих підходів

полягає в розподілі стоматологічних послуг за ступенем їх складності: прості, складні та комплексні. Проста стоматологічна послуга є неподільною послугою, яка виконується за формулою "пацієнт" + "спеціаліст" = "один елемент профілактики, діагностики чи лікування".

Складна стоматологічна послуга включає набір простих стоматологічних послуг, що вимагають певного складу персоналу, специфіки приміщень, технічного обладнання та інших факторів. Вона відповідає формулі "пацієнт" + "комплекс простих послуг" = "етап профілактики, діагностики чи лікування". Комплексна стоматологічна послуга включає набір складних або простих стоматологічних послуг, які можуть включати проведення профілактики, встановлення діагнозу або закінчення певного етапу лікування. Формула для комплексної послуги така: "пацієнт" + "прості + складні послуги" = "проведення профілактики, встановлення діагнозу або закінчення певного етапу лікування".

Ця класифікація допомагає краще розуміти різновиди стоматологічних послуг залежно від їх складності та потреб персоналу, обладнання та приміщень. Врахування цих відмінностей може сприяти ефективнішій розробці стратегій створення цінності для покупців стоматологічних послуг.

За функціональним призначенням стоматологічні послуги можна поділити на наступні категорії:

Лікувально-діагностичні послуги: Ці послуги спрямовані на встановлення діагнозу та лікування захворювань. Вони включають такі процедури, як обстеження, рентгенографію, пломбування, ендодонтію (лікування кореневих каналів), видалення зубів та інші лікувальні процедури.

Профілактичні послуги: Ці послуги спрямовані на попередження захворювань та підтримку стану здоров'я порожнини рота. Вони включають професійну гігієну порожнини рота, фторування зубів, скринінг на наявність карієсу та захворювань ясен, а також навчання пацієнтів правильному догляду за зубами та яснами вдома.

Реабілітаційні послуги: Ці послуги пов'язані з соціальною та медичною реабілітацією пацієнтів. Основною складовою цієї категорії є протезування зубів, яке включає виготовлення та установку зубних коронок, мостів, протезів, а також

виконання інших процедур, що спрямовані на відновлення функціональності та зовнішнього вигляду зубів.

Додатково до вищезазначених категорій стоматологічних послуг, можна виділити такі типи послуг:

1. Матеріальні послуги: Ці послуги пов'язані з виготовленням, відновленням або заміною споживчих властивостей стоматологічних виробів. Прикладами можуть бути виготовлення та установка зубних та щелепно-лицьових протезів, ортодонтичні апарати, коронки, вініри та інші матеріальні елементи, які використовуються для відновлення стоматологічного здоров'я пацієнта.

2. Нематеріальні послуги: Ці послуги спрямовані на підтримку та відновлення здоров'я пацієнта без виконання матеріальних робіт. Вони можуть включати консультації зі стоматологом, планування лікування, діагностику, нагляд за станом зубів та ясен, професійну гігієну ротової порожнини, рекомендації зі здорового харчування та догляду за порожниною рота вдома.

Ці категорії послуг доповнюють класифікацію стоматологічних послуг, розширюючи її спектр і враховуючи різноманітні аспекти, які можуть бути важливими для пацієнтів у контексті стоматологічної допомоги.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 285 від 2.03.16 «Про затвердження ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики» висувається ряд вимог. Серед таких - організаційні:

В медичній практиці застосовуються лікарські спеціальності, перелік яких затверджений Міністерством охорони здоров'я. Ліцензіат медичної практики має право використовувати лише ті методи профілактики, діагностики, лікування, реабілітації, лікарські засоби, медичні вироби, вироби медичного призначення та дезінфекційні засоби, які не заборонені МОЗ.

Суб'єкт господарювання, що надає медичні послуги, повинен мати наявність медичного обладнання, витратних матеріалів та виробів медичного призначення, які дозволені для використання в Україні. Ці засоби повинні бути необхідними для надання обсягу медичної допомоги, передбаченого клінічними протоколами, затвердженими МОЗ. Вибір медичного обладнання та матеріалів залежить від

спеціальності, за якою здійснюється медична практика.

Ці вимоги регулюються законодавством з метою забезпечення якості та безпеки медичної практики та захисту пацієнтів. Вони спрямовані на забезпечення правильного застосування методів та засобів у медичній діяльності згідно з встановленими нормами та протоколами.

РОЗДІЛ 2. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ НОВОГО БІЗНЕСУ НА РИНКУ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Аналіз ринку та конкуренції у стоматологічному сегменті

За статистикою, захворювання порожнини рота виявляється у 95% населення у віці від 35 до 64 років. З урахуванням постійного збільшення світового населення, також зростає обсяг ринку стоматологічних послуг. Згідно з наявними оцінками, у 2021 році обсяг цього ринку становив 36,8 млрд доларів США [12].

Справді, відвідуваність стоматологічних клінік різниться у різних країнах. У країнах Європейського союзу, де мешканці мають зобов'язання проходити щорічне обстеження у стоматолога в рамках медичного страхування, відвідуваність є вищою. Наприклад, у Нідерландах до стоматолога звертаються 83% населення протягом року, в Данії - 78%, в Німеччині - 77%, в Словаччині - 73%, в Швеції - 71%. У країнах, де таких обов'язкових вимог немає, відвідуваність стоматолога нижча, і зазвичай менше половини населення звертається до стоматолога протягом року. Україна також має низький показник відвідуваності стоматологів (30%), що може бути пов'язано зі зниженою купівельною спроможністю населення. Лише 20% наших співвітчизників звертаються до стоматолога з метою профілактики, 48% - для звичайного лікування зубів, а 31% - лише у разі гострого болю. Однак зі зростанням доходів українців вони будуть приділяти більше уваги своєму здоров'ю, включаючи стоматологічне. Гарні та здорові зуби стають одним з атрибутів високого статусу, і люди з середніми та високими доходами будуть надавати перевагу сучасним клінікам з якісним обслуговуванням для лікування своїх зубів.

В стоматологічній галузі існує кілька проблем, які ускладнюють отримання офіційних даних про обсяги та виробництво стоматологічних послуг:

Відсутність офіційних даних: У деяких країнах може бути відсутня система централізованого збору даних про обсяги стоматологічних послуг. Це ускладнює оцінку загальних обсягів та трендів у цій галузі.

- Неповне охоплення статистикою: Деякі джерела статистики можуть не охоплювати всі аспекти виробництва стоматологічних послуг або можуть бути обмежені обсягом зібраних даних. Це може призводити до неповної картини ситуації.

- Участь фізичних осіб - підприємців: У стоматологічній галузі значна кількість виробників є фізичними особами - підприємцями. Вони не завжди зобов'язані публічно розкривати свої комерційні результати, що робить складним збирання даних про їх діяльність.

Тіньовий сектор. Оцінки свідчать про те, що значна частина виробництва в стоматології може знаходитись в тіньовому секторі, особливо в деяких країнах. Це означає, що ця діяльність не відображається в офіційних статистичних даних.

Враховуючи ці фактори, точну кількість та обсяги стоматологічних послуг може бути складно визначити. Для отримання більш точних даних про ринок стоматологічних послуг, можуть бути проведені спеціальні дослідження або опитування, спрямовані на виробників та споживачів таких[11].

На ринку стоматологічних послуг в Україні можна спостерігати ряд характерних тенденцій:

1. Повільно зростаючий ринок: ринок стоматологічних послуг в Україні розвивається, але зростання відбувається повільними темпами. Це може бути пов'язано з рівнем економічного розвитку країни та купівельною спроможністю населення.

2. Збільшення попиту серед середнього класу та забезпечених верств населення: Попит на стоматологічні послуги зростає серед середнього класу та людей з вищими доходами. Ці верстви населення мають більшу фінансову можливість використовувати стоматологічні послуги і висувають більш високі вимоги до якості та рівня сервісу.

3. Зростання попиту на нові послуги: ринок стоматологічних послуг розширюється за рахунок попиту на нові послуги, які раніше не були належним чином розвинуті, наприклад, послуги в кредит або естетична стоматологія.

4. Насиченість ринку великих міст: ринок стоматологічних послуг у великих містах може бути насиченим, з великою кількістю стоматологічних клінік і мереж. Це призводить до конкуренції та зниження цін. Більшість нових гравців у цьому ринку вибирають нижній ціновий сегмент.

5. Зростання вимог до якості та сервісу: споживачі стають більш вимогливими і висувають високі стандарти до якості стоматологічних послуг та рівня сервісу, що ставить виклики перед провайдерами послуг.

6. Розширення номенклатури послуг та універсалізація. у стоматологічній галузі спостерігається розширення номенклатури послуг, а також тенденція до універсалізації, коли клініки надають широкий спектр послуг під одним дахом.

7. Розвиток мереж клінік. великі міста поступово формують мережі стоматологічних клінік, які часто залишаються в межах одного міста. Це дозволяє створити більшу організаційну структуру та забезпечити більшу доступність послуг для споживачів.

8. Трансформація в холдинги. деякі стоматологічні мережі зазнають трансформації і стають стоматологічними холдингами, об'єднуючи декілька клінік під одним управлінням.

Ці тенденції впливають на розвиток ринку стоматологічних послуг в Україні, створюючи нові можливості та виклики для гравців у цій галузі. За оцінками експертів, щорічний обсяг ринку приватних медичних послуг в Україні становить від 1,0 до 1,3 млрд доларів США. Варто відзначити, що український ринок характеризується високою часткою тіньового сектора, яка досягає до 50%. Більше половини (56%) ринку приватних медичних послуг припадає на сектор стоматології.

У стоматологічних установах працює лише 2,4% від загальної кількості персоналу, зайнятого у сфері охорони здоров'я. Обсяг вартості стоматологічних послуг в Україні становить приблизно 10 млрд гривень, що коливається в межах 11-14% від загального валового випуску охорони здоров'я. Ці дані свідчать про значну

роль стоматологічної галузі в українській системі охорони здоров'я та потенціал для подальшого розвитку цього ринку.

На основі наданих даних, в місті Київ станом на 31 грудня 2021 року працювали 192 приватні стоматологічні поліклініки та 102 приватні стоматологічні кабінети. За останні 10 років, кількість приватних стоматологічних поліклінік у Києві зросла у 2,2 рази, що складає 103 заклади. Кількість приватних стоматологічних кабінетів також збільшилася на 32,47%, або на 25 одиниць. Аналогічна тенденція до розширення мережі приватних стоматологічних закладів спостерігається і для України в цілому. Це свідчить про зростання попиту на приватні стоматологічні послуги та розвиток ринку стоматологічної галузі [14].

За даними, встановленими протягом 2014-2021 років, значно зросло значення приватних стоматологічних закладів у наданні різних видів стоматологічної допомоги населенню столиці, особливо серед осіб віком 18 років і старше. У 2021 році в м. Києві приватні заклади забезпечували 29,87% усіх відвідувань стоматологів дорослим населенням, 61,70% виготовлених зубних протезів, 31,90% лікування карієсу зубів, 30,10% амбулаторних операцій на щелепно-лицьовій ділянці та ротовій порожнині. Ці виявлені тенденції свідчать про зростання попиту населення на стоматологічні послуги приватних закладів та наявність шару населення, яке готове сплачувати за такі послуги за ринковими цінами. Це може свідчити про зростання свідомості про стоматологічну охорону та більшу доступність фінансових ресурсів у деяких груп населення.

Ринок стоматологічних послуг в Україні у 2021 році є одним з найрозвиненіших, особливо в сегменті приватної медицини. Проте, насправді, він стикається з несподіваними проблемами. Фактично, не всі лікарські практики можуть похвалитися таким же рівнем досягнень, як у галузі стоматології. Це доцільно проілюструвати рядом фактів:

- із кожних 10 приватних клінік в Україні – 7 є стоматологічними
- 90% послуг «зубників» надає приватний сегмент стоматології.

- На спеціальність "стоматолог" найвищий прохідний бал у вищих навчальних закладах України становить 193,494. Цей показник відображає високу конкуренцію та вимогливість до абітурієнтів, які бажають навчатися на цій спеціальності.

- Стоматологія, разом з офтальмологією та кардіологією, є одним з найпопулярніших напрямків "медичного туризму" в Україну, особливо для громадян країн Євросоюзу. Багато людей шукають якісні та вигідні стоматологічні послуги за межами своєї країни, і Україна стає привабливим медичним призначенням для отримання високоякісних стоматологічних процедур. Медичний туризм у цій галузі допомагає пацієнтам отримати доступні та якісні послуги, а також поєднати їх з відпочинком та подорожами.

Сфера стоматологічних послуг українських мегаполісів, зокрема у Києві, є надзвичайно розвиненою. В цих містах розташовані клініки, обладнані сучасними технологіями та займають досвідчені лікарі. Однак, навіть з урахуванням статусу столиці, Київ стикається з проблемою нестачі фахівців. На кожні 10 000 жителів міста припадає лише 5,3 стоматолога, а усереднені показники по всій Україні становлять 6,3 стоматолога на 10 000 громадян. Загалом в країні діє приблизно 26 500 дипломованих стоматологів. Цікаво, що проблема частково пов'язана зі зменшенням кількості молодих фахівців, оскільки навіть з найвищим прохідним балом, випуск стоматологів з вітчизняних медичних ВНЗ зменшується. Цифри, наведені нижче, ілюструють цю проблему:

2016 рік – дипломи отримали 2000 нових молодих дантистів;

2021 рік – кількість випускників-стоматологів скоротилася до 1300 осіб.

Дійсно, значна частина випускників стоматологічних ВНЗ виїжджає за кордон незабаром після отримання диплому. Це пов'язано з тим, що за кордоном заробітні плати стоматологів відчутно вищі, ніж в Україні. Внаслідок цього державні клініки страждають найбільше, оскільки зазначена тенденція призводить до дефіциту фахівців у цих закладах, водночас приватні стоматологічні кабінети мають більшу можливість залучати кваліфікованих лікарів.

Послуги стоматолога є необхідними і незважаючи на економічні обставини, люди все одно шукають медичну допомогу. За останні роки кількість державних

медичних закладів, особливо стоматологічних, зменшилась, а це призвело до відсутності спеціалістів та дефіциту послуг у цих закладах. Це змусило більше людей звертатися до приватних стоматологів для отримання необхідної допомоги. Отже, попит на послуги стоматологів приватної практики збільшується через обмежену доступність державних медичних закладів.

Україна надає стоматологічні послуги як у державних медичних установах, так і в приватних закладах. Згідно з даними опитування, проведеного Держстатом, минулого року 14% населення звернулося до стоматолога у державній медичній установі, а 8% звернулися до приватного стоматолога. Рівень забезпеченості сім'ї має вплив на вибір між державними та приватними закладами. Наприклад, серед осіб з високим рівнем доходів приватного стоматолога відвідали 18% опитаних, тоді як серед осіб з низькими доходами цей показник склав лише 4%. Хоча в державних поліклініках також потрібно платити за послуги стоматолога, їхня вартість може бути незначно нижчою. Проте рівень доходів є ключовим фактором при виборі між державними та приватними медичними установами для отримання стоматологічної допомоги.

Поміж інших причин, з яких люди звертаються до приватних стоматологічних установ, можна виділити наступні чинники:

1. Використання якісних матеріалів: приватні клініки зазвичай мають доступ до сучасних технологій та використовують високоякісні матеріали, що може впливати на якість надання послуг.

2. Широкі можливості відвідування: приватні клініки, особливо у містах, можуть бути зручно розташовані поруч з місцем проживання, мати гнучкий графік роботи, включаючи вечірні години та навіть роботу у вихідні дні. Це дає пацієнтам більше можливостей для отримання медичної допомоги, зокрема лікування в зручний для них час.

3. Високий рівень сервісу: приватні клініки часто надають додаткові послуги та забезпечують комфортні умови для пацієнтів, такі як зручне очікування, індивідуальний підхід до кожного клієнта та дотримання високих стандартів обслуговування.

4. Підвищена довіра до лікарів приватних закладів: індивідуальний підхід, висока кваліфікація та досвід лікарів приватних клінік можуть сприйматися як ознаки їхньої більшої компетентності, що збільшує довіру пацієнтів до них.

5. Договори медичного страхування: багато приватних клінік мають можливість працювати з медичними страховими компаніями, що дозволяє пацієнтам отримати доступніші ціни на послуги та інші пільги укладені особисті чи корпоративні договори страхування.

В Україні стоматологія є одним з найбільш розвинених сегментів медичних послуг. Приватний сектор стоматологічних послуг пропонує різноманітні форми надання медичної допомоги, зокрема:

1. Окремі стоматологічні кабінети та клініки: Це невеликі заклади, де працює один або кілька стоматологів. Вони можуть надавати широкий спектр стоматологічних послуг, включаючи профілактику, лікування та косметичну стоматологію.

2. Мережі стоматологічних клінік: Це організації, що об'єднують декілька стоматологічних кабінетів або клінік під єдиним керівництвом. Мережі стоматологічних клінік можуть мати розширений медичний штат та більший доступ до сучасного обладнання.

3. Комплексні медичні центри: Це багатопрофільні медичні заклади, які пропонують не лише стоматологічні послуги, але й інші види медичної допомоги. Вони можуть включати стоматологічні відділення, лікарні, лабораторії та інші медичні підрозділи.

Кожен з цих форматів надання стоматологічних послуг має свої переваги та особливості, і вибір залежить від потреб та вимог пацієнта. Дійсно, на сьогоднішній день окремі стоматологічні кабінети лікарів приватної практики є найбільш поширеним форматом надання стоматологічних послуг в Україні. Особливо в сільській місцевості, де приватні медичні заклади загалом є рідкістю, проте стоматологічні кабінети все ж доступні.

Зменшення кількості державних медичних закладів та фахівців у сфері стоматології дійсно спричиняє збільшення попиту на послуги стоматологів приватної

практики. Це пояснюється тим, що пацієнти шукають альтернативні варіанти отримання якісної та своєчасної медичної допомоги. Хоча загальна кількість стоматологів також зменшується, але цей процес відбувається не так швидко, як скорочення чисельності населення України. Це нормальний процес, оскільки зміна демографічної ситуації впливає на потреби та попит на медичні послуги.

Дійсно, конкуренція на ринку стоматологічних послуг в Україні є високою. Зниження купівельної спроможності населення в останні роки стало одним з факторів, що призвело до загострення конкурентної боротьби серед стоматологічних закладів. Часто пацієнтам складно оцінити якість стоматологічних послуг, оскільки вони не мають достатньої медичної експертизи. Тому вибір лікаря або медичного закладу часто залежить від вторинних факторів, таких як ціна послуг, умови обслуговування, емоційне сприйняття та інші.

Більшість пацієнтів звертаються до стоматолога в разі болючих відчуттів, тоді як профілактичні заходи або естетична стоматологія можуть бути менш популярними. Формування попиту на такі процедури відповідає самим стоматологам, які мають активно просувати інформацію про користь і необхідність таких послуг серед своїх пацієнтів.

Важливою задачею для стоматологів є надання достатньої інформації пацієнтам, роз'яснення їх стану здоров'я, рекомендації щодо профілактики та лікування, що допоможе зрозуміти важливість регулярних візитів до стоматолога та збереження здоров'я ротової порожнини. Так, для діяльності стоматологічного закладу в Україні потрібна ліцензія на медичну практику. Згідно зі сучасними правилами, ліцензію на клініку може отримати підприємець без медичної освіти, але він повинен мати у своєму штаті фахівців з відповідними кваліфікаційними характеристиками. Це означає, що лікарі, які працюють в такій клініці, повинні мати необхідну медичну освіту і ліцензію на свою практику.

Крім того, стоматологічні клініки або кабінети повинні пройти обов'язкову державну акредитацію. Цей процес передбачає оцінку відповідності закладу охорони здоров'я встановленим стандартам та вимогам для надання певного рівня медичної

допомоги. Акредитація забезпечує якість та безпеку надання стоматологічних послуг, а також гарантує, що клініка відповідає встановленим медичним стандартам.

Забезпечення належних умов для надання якісної медичної допомоги є важливою складовою діяльності стоматологічних клінік. Це включає наявність сучасного обладнання, дотримання санітарних та гігієнічних норм, комфортність для пацієнтів та інші фактори, що сприяють ефективному та безпечному наданню стоматологічних послуг.



Рисунок 2.1 – Обсяги ринку стоматологічних послуг в Україні [18]

Попит на стоматологічні послуги в Україні в другій половині 2022 року показав зростання порівняно з літом 2021 року. Попит на стоматолога в інтернеті значно зросла після падіння у березні 2022 року. За трохи більше ніж три літні місяці українці шукали стоматолога в інтернеті понад 3,6 мільйона разів, що на 36 тисяч більше, ніж у той самий період 2021 року. Серед популярних стоматологічних послуг, які українці шукають в інтернеті, варто виділити вініри, брекети, відбілювання зубів, елайнери, протезування та люмініри. Це показує, що пацієнти проявляють інтерес до естетичних процедур і реставрації зубів.

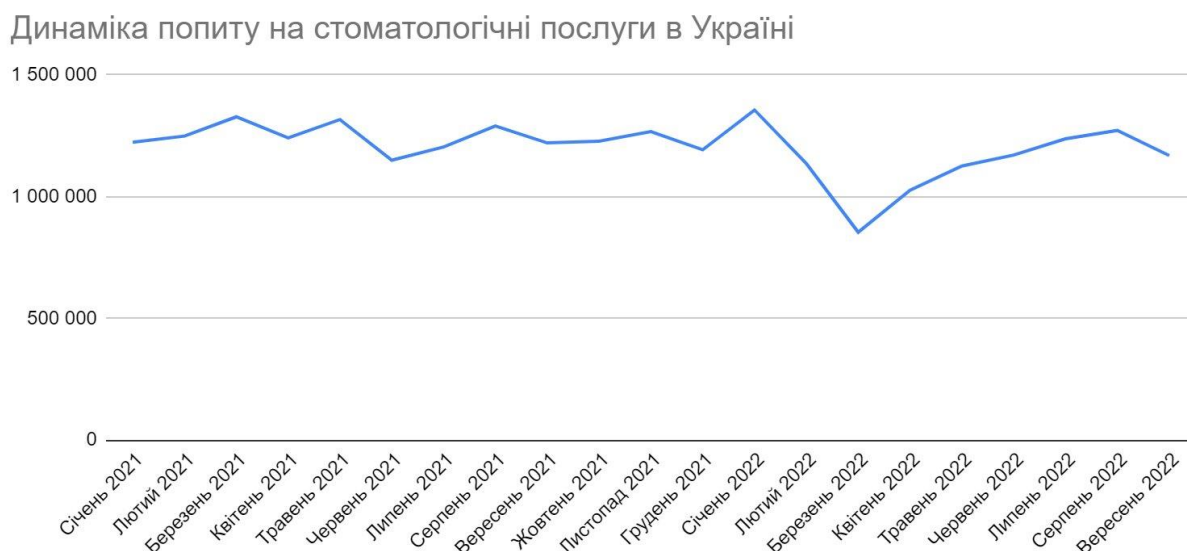


Рисунок 2.2 – Динаміка попиту на стоматологічні послуги в Україні у 2021-2022 роках [18]

Незважаючи на зміну країни проживання, українці залишаються вірними вітчизняним стоматологам. Однією з можливих причин цього є значна вартість стоматологічних послуг за кордоном у порівнянні з Україною. З початку березня 2022 року спостерігається пікове зростання онлайн-попиту на стоматологічні послуги в Україні з території декількох європейських країн.

Для аналізу було обрано такі країни ЄС, де, за даними міграційних служб, проживає найбільше українців, зокрема Німеччина, Польща, Молдова, Франція, Італія, Словаччина та Румунія. Популярні запити включали пошук стоматологів українських міст у пошукових системах, наприклад: "відбілювання зубів Львів" або "вініри Одеса". Це свідчить про те, що українські емігранти виявляють інтерес до стоматологічних послуг у своїх рідних містах, можливо, через впевненість в якості та доступній вартості цих послуг українських стоматологів. Зазначу, що ці дані базуються на онлайн-попиті у другій половині 2022 року і можуть змінюватися залежно від часу та різних факторів.

Динаміка попиту на стоматологічні послуги в Україні з країн Європи

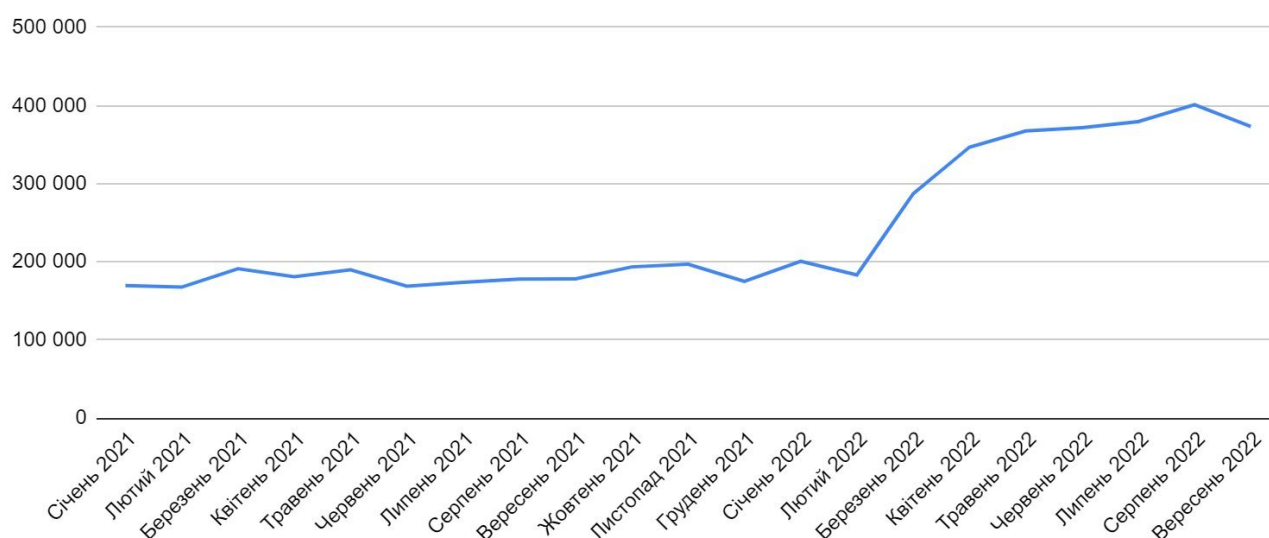


Рисунок 2.3 - Динаміка попиту на стоматологічні послуги в Україні у 2021-2022 роках з країн Європи [18]

Отже, якщо у лютому 2022 року українською стоматологією з цих країн Європи цікавилася близько 180 тис. разів, то вже у березні число зросло до 287 тис. разів на місяць, а у серпні взагалі перевищили рекордні 400 тис. разів.

Найбільше запитів надходило з Німеччини та Польщі, де зараз найбільше українців. Якщо у лютому 2022 року з території Німеччини стоматолога в українських містах шукали близько 52 тис. разів, то вже у серпні — 150 тис. утричі більше. Аналогічна ситуація склалася і на території Польщі, звідти шукали послуги українського стоматолога у серпні найбільшу кількість разів за весь час майже 115 тисяч разів на місяць. Для порівняння, у лютому 2022 року стоматологами в Україні цікавилися лише 52 тисячі разів. Графік демонструє зростання попиту на українську стоматологію з території Європи, де особливо помітно, як виділяються дві країни.

Динаміка попиту на стоматологічні послуги в Україні з європейських країн

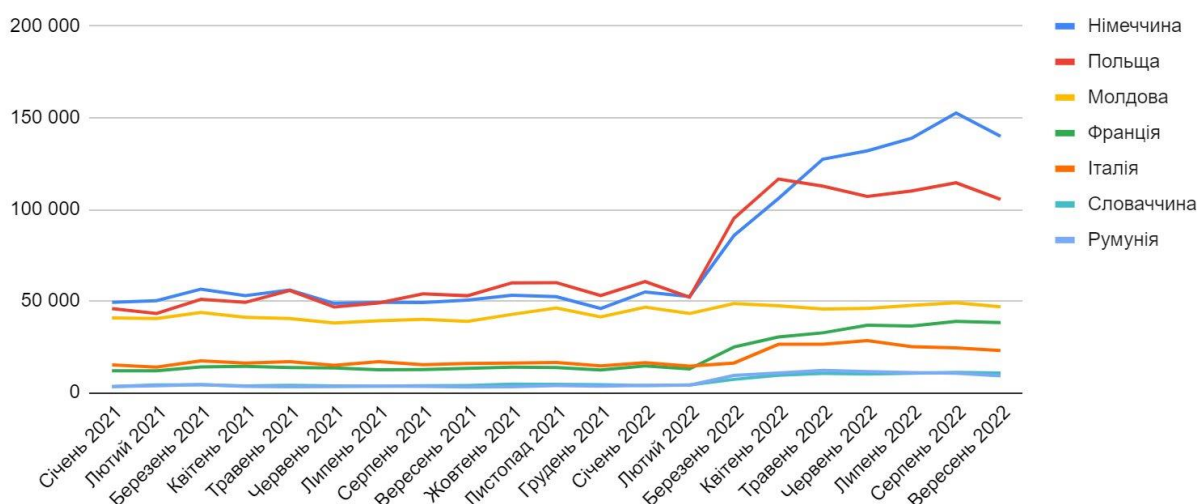


Рисунок 2.4 - Динаміка попиту на стоматологічні послуги в Україні у 2021-2022 роках за окремими країнами [18]

Можливість розвитку медичного туризму в Україні дійсно існує, і це може бути привабливо як для українців, які повертаються з-за кордону, так і для громадян європейських країн. Україна має потенціал стати пунктом призначення для отримання якісних та доступних медичних послуг, включаючи стоматологічні. Зростання ринку стоматологічних послуг очікується продовжуватись за відсутності нових негативних факторів. Очікується помірне збільшення обсягів, яке буде залежати від підвищення цін на послуги та розвитку сегменту дорогих процедур. Розвиток сегменту дорогих процедур може означати впровадження новітніх технологій та методик у стоматологічну практику, що сприятиме покращенню якості надання послуг.

Проте, слід враховувати, що медичний туризм є складним процесом, який вимагає розвитку інфраструктури, якості та безпеки медичних послуг, а також налагодженої комунікації з іноземними пацієнтами. Для привабливості України як медичного туристичного напрямку також важливим є підвищення репутації та впевненості в якості надання медичних послуг. Майбутнє ринку стоматологічних послуг в Україні залежатиме від ряду факторів, включаючи економічну ситуацію, регулюючі політики, якість надання послуг та здатність вітчизняних клінік пристосовуватись до змінних вимог та потреб пацієнтів.

PEST-аналіз є важливим інструментом для аналізу зовнішнього середовища і визначення впливу різних факторів на ринок стоматологічних послуг. PEST означає політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Давайте розглянемо кожен з цих аспектів:

1. Політичні фактори: Це включає правове регулювання, законодавство та політичні рішення, які можуть вплинути на ринок стоматологічних послуг. Наприклад, регулювання якості послуг, ліцензування та сертифікація медичних закладів, фіскальна політика, політика соціального страхування тощо.

2. Економічні фактори: Економічна ситуація в країні, рівень доходів населення, ринкові тенденції та витрати на охорону здоров'я впливають на споживчу поведінку та можливість людей скористатися стоматологічними послугами.

3. Соціальні фактори: Тут враховуються демографічні характеристики населення, зміна установок та попиту споживачів. Зміна у свідомості та тенденції споживачів щодо здоров'я та догляду за ним може вплинути на попит на стоматологічні послуги.

4. Технологічні фактори: Розвиток нових технологій, методик та обладнання у стоматології може вплинути на якість та доступність послуг. Впровадження сучасних технологій може покращити ефективність та точність діагностики та лікування, але також може вимагати значних інвестицій.

PEST-аналіз допомагає виявити основні фактори, які впливають на ринок стоматології

В табл. 2.1 представлені зовнішні чинники впливу на ринок стоматологічних послуг.

Таблиця 2.1 Зовнішні чинники ризику(P)

Фактор	Загроза	Можливість	Реакція підприємства
Надмірне державне втручання у діяльність галузі	Спроби прямого державного втручання у діяльність недержавної приватної медицини	Оптимізація витрат	Чітке дотримання всіх стандартів та регулятивних вимог до діяльності

Нестабільше законодавчо-правове поле	перманентні зміни законодавчої бази не сприяють сталому розвитку галузі	Забезпечення гнучкості бізнес-процесів з урахуванням ризику зміни нормативно-правового поля	Діяльність в рамках чинного нормативно-правового поля
--------------------------------------	---	---	---

Джерело: розроблено автором

В табл. 2.2 розглянуто економічні фактори впливу.

Таблиця 2.2 - Економічні фактори ризику(Е)

Фактор	Загроза	Можливість	Реакція підприємства
Кризовий стан економіки	Нестабільна макроекономічна ситуація унеможливає довгострокове стратегічне планування	Оптимізація витрат	Мінімізація витрат
Посилення конкуренції	Зменшення об'єму збуту та долі ринку	Формування лояльних пацієнтів (фіделізація) та збільшення доходів	Розробка конкурентної стратегії

Джерело: розроблено автором

В табл. 2.3 представлено соціальні фактори ризику.

Таблиця 2.3 - Соціальні фактори ризику(S)

Фактор	Загроза	Можливість	Реакція підприємства
Зростання рівня урбанізації, старіння населення	-	Розширення переліку послуг	Розширення переліку послуг, врахування фактичної демографічної ситуації
Тренд на профілактику та збереження здоров'я зубів	-	Збільшення комплексу профілактичних послуг	Розширення спектру послуг профілактичного направлення

Джерело: розроблено автором

В табл. 2.4 розглянуто вплив технічних факторів ризику на стоматологічний ринок

Таблиця 2.4 - Технічні фактори ризику (Т)

Фактор	Загроза	Можливість	Реакція підприємства
Інноваційний розвиток стоматології	Збільшення фактичних обсягів діяльності через появу нових технологій	Інноваційний розвиток	Моніторинг сучасних технологій в світі, постійне підвищення кваліфікації медичного персоналу

Впровадження сучасних технологій	Зростання інвестицій у закупівлю матеріалів, обладнання, підготовку (перепідготовку) персоналу	Зростання частки ринку	Впровадження нових сучасних послуг з використанням нових технологій
----------------------------------	--	------------------------	---

Джерело: розроблено автором

Політико-правові та економічні фактори мають негативний вплив на діяльність у сфері стоматологічних послуг, тоді як соціальні та технічні фактори сприяють їхньому розвитку. Умови конкуренції на ринку стоматологічних послуг залишаються вигідними та перспективними. Для успішного конкурентного виступу підприємствам необхідно впроваджувати нові технології та використовувати сучасні матеріали, а також моніторити поведінку конкурентів. Економічні фактори також мають велике значення. Наприклад, економічна стабільність і зростання доходів населення можуть позитивно впливати на попит на стоматологічні послуги. З іншого боку, економічні кризи або зменшення покупної спроможності можуть призвести до зниження попиту. Також вартість обладнання, матеріалів і медичних препаратів може впливати на витрати стоматологічних клінік і ціни на послуги.

Соціальні фактори, такі як зростаюча свідомість про здоров'я, підвищений інтерес до естетичних процедур і популярність здорового способу життя, можуть позитивно впливати на ринок стоматологічних послуг. Збільшення свідомості про стоматологічну гігієну і потребу у професії [15]

Результати SWOT-аналізу важливі для підприємства сфери стоматологічних послуг, оскільки вони допомагають виявити слабкі сторони компанії, аналізувати можливості та ідентифікувати загрози, що стоять перед ним. Цей аналіз дозволяє визначити проблеми, які перешкоджають ефективній роботі клініки і створити набір цілей, спрямованих на їх усунення.

Конкурентна стратегія компанії стає більш ефективною, коли вона забезпечує захист від п'яти конкурентних сил, які включають потенційних конкурентів, постачальників, покупців, заміну та конкуренцію в межах галузі. Вплив на закони конкуренції в галузі на користь компанії та створення додаткових конкурентних переваг є також важливими факторами.

Врахування результатів SWOT-аналізу та впровадження відповідних стратегій допоможуть підприємству в усуненні проблем, підвищенні ефективності роботи та створенні конкурентних переваг на ринку стоматологічних послуг (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Матриця SWOT аналізу стоматологічної клініки

	Можливості зовнішнього середовища:	Загрози зовнішнього середовища:
	1. Поява нових витратних матеріалів та видів послуг 2. Поява нових постачальників 3. Наявність ринкових ніш з низьким рівнем конкуренції 4. Збільшення попиту на стоматологічні послуги	1. Більш жорсткіші санітарні норми 2. Вихід на ринок конкурентів з більш низькими цінами на аналогічні види послуг 3. Зростання тарифів на комунальні послуги
Сильні сторони: 1. Висококваліфікований персонал 2. Високомотивований персонал 3. Використання новітніх технологій 4. Постійне оновлення бази пацієнтів	1. Вихід на нові ринки можливий з появою нових технологій 2. Достатня популярність буде сприяти виходу на нові ринки 3. Поява нового обладнання	1. Інфляція та податкове навантаження впливає на зростання витрат 2. Доступні ціни та якість послуг допоможуть утримати постійних пацієнтів та залучити нових
Слабкі сторони: 1. Збої в постачанні 2. Недоліки в рекламі 3. Відсутність сайту	1. Погана реклама створює труднощі при виході на нові ринки 2. Залежність від основного постачальника 3. Освоєння нових ринків	1. Перебої в постачанні знижують конкурентну позицію на ринку 2. Зростання курсу валют викличе зростання вартості послуг

Джерело: розроблено автором

З аналізу, який представлений у таблиці 2.5, можна зробити висновок, що збільшення кількості конкурентів та інфляція національної валюти є загрозою для подальшого розвитку компанії. Однак, наявні переваги компанії дозволять їй ефективно розширити ринок збуту за допомогою впровадження нових послуг та технологій.

Метод оцінки п'яти конкурентних сил Майкла Портера є одним з найбільш поширених підходів до оцінки мікроекономічного оточення. Головна мета цього методу полягає в оцінці та адаптації до конкурентного середовища, розробці стратегії поведінки компанії, що на підсумку сприяє покращенню якості обслуговування клієнтів. Щоб поліпшити сервіс в компанії, необхідно зайняти таку позицію, що

максимально захищає компанію від впливу конкурентних сил та дозволяє впливати на них зі свого боку.

Отже, для покращення обслуговування клієнтів і досягнення успіху в конкурентному середовищі компанії слід враховувати зазначені загрози і використовувати свої переваги, а також зайняти таку позицію, що забезпечує максимальний захист і вплив на конкурентні сили. [16]

За теорією Портера на ринку існує 5 рушійних сил:

1. Ринкова влада споживачів
2. Ринкова влада постачальників
3. Ринкова влада конкурентів (рівень конкурентної боротьби)
4. Загроза появи нових конкурентів
5. Загроза появи товарів замінників

1. Ринкова влада споживачів. Споживачі стоматологічних послуг виявляють високу зацікавленість до новітніх технологій в стоматології. Загальна зацікавленість до здоров'я також зростає, що впливає на їх вибір стоматологічної клініки. Крім того, для клієнтів важливий загальний емоціональний клімат під час лікування. Вони більш схильні обирати клініки, які забезпечують комфортну атмосферу та високу якість обслуговування.

Постійні клієнти, у свою чергу, залежать від обраної компанії, оскільки вони вже мають знайомство з лікарями та персоналом клініки. Такі клієнти також задоволені ціною та широким спектром послуг, які надає компанія.

Отже, успішність в галузі стоматологічних послуг залежить від здатності компанії впроваджувати новітні технології, створювати позитивну емоційну атмосферу під час лікування та забезпечувати задоволення потреб постійних клієнтів.

Індивідуалізований підхід до кожного пацієнта, його соціального статусу, віку, врахування його персональних особливостей – перевага клініки перед іншими конкурентами.

2. Ринкова влада постачальників. Постачальниками є:

Inspe – компанія, яка постачає стоматологічні матеріали та обладнання для естетичної стоматології, терапевтичної, хірургічної, ортопедичної стоматології та ортодонтії, а також є офіційним їх представником.

Укр-медмаркет – постачальник стоматологічного обладнання та матеріалів

Дентальне депо Stamil – постачальник стоматологічного обладнання та матеріалів.

У сфері стоматологічних послуг багато обладнання та матеріалів завозять із-за кордону, що залежить від геополітичних факторів та валютних коливань. У зв'язку з тривалим постачанням витратних матеріалів та обладнання, договірні відносини з постачальниками стають важливим аспектом діяльності компанії. Ринкова влада постачальників висока, оскільки вони мають значний вплив на постачання матеріалів і обладнання.

На українському ринку присутня значна кількість постачальників медичного обладнання та витратних матеріалів. Це відкриває можливості для співпраці з новими постачальниками, які можуть запропонувати більший асортимент продукції та конкурентоспроможні ціни. Залежно від потреб і вимог компанії, можна розглядати співпрацю з різними постачальниками.

У будь-якому випадку, постачальники медичного обладнання та витратних матеріалів спрямовані на довгострокову співпрацю. Вони стараються задовольнити потреби компанії своїм асортиментом продукції та пропонують вигідні ціни, що сприяє стабільності постачання та розвитку стоматологічної клініки.

При розриві сталих господарських зв'язків можлива втрата деяких постачальників, з якими стоматологічні клініки співпрацюють. Проте, загалом, багато постачальників, з якими клініки утримують стабільні відносини, займають позиції на ринку впродовж багатьох років та мають добру репутацію. Ці постачальники володіють стабільним статусом та надійністю, оскільки вони вже протягом тривалого часу успішно працюють на ринку. Вони використовують свою довготривалу досвідченість та ефективність, щоб задовольнити потреби стоматологічних клінік. Репутація таких постачальників є важливим фактором, що сприяє довірі та стабільному співробітництву між сторонами.

Таким чином, хоча існує можливість втрати постачальників у разі розриву сталих зв'язків, багато постачальників, які співпрацюють зі стоматологічними клініками, є надійними, стабільними та мають високу репутацію.

3. Сила діючих конкурентів. На ринку стоматологічних послуг м. Києва присутні декілька великих підприємств у формі мереж стоматологічних клінік, а також невеликі стоматологічні клініки та стоматологічні кабінети. Великі підприємства зазвичай мають розгалужену мережу клінік, що дозволяє їм пропонувати широкий спектр послуг і забезпечувати зручний доступ для клієнтів. Невеликі клініки, у свою чергу, можуть бути спеціалізованими або надавати обмежений спектр послуг, а стоматологічні кабінети зазвичай фокусуються на базових стоматологічних процедурах.

Згідно з думкою багатьох спеціалістів, в області економіки охорони здоров'я не передбачається суттєвих змін в структурі сегментів приватної стоматології найближчим часом. Це означає, що загальна структура ринку стоматологічних послуг, яка включає великі мережі стоматологічних клінік, невеликі клініки та стоматологічні кабінети, імовірно залишиться стабільною. Приватна стоматологія продовжуватиме функціонувати в межах цих сегментів, пропонуючи різноманітні послуги залежно від розміру та спеціалізації закладу.

4. Загроза появи «нових гравців». На ринку медичних послуг існують бар'єри входу, такі як необхідний початковий капітал для придбання обладнання та матеріалів, а також велика кількість вже існуючих стоматологічних клінік з встановленою клієнтською базою. Відкриття стоматологічної клініки вимагає значних витрат на обладнання, матеріали, найм персоналу і рекламу. Щоб відкрити клініку з одним-двом кріслами, потрібно близько 200 тисяч євро, що є середнім порогом входу на ринок. Проте, є можливості для входу нових компаній на ринок, такі як залучення молодого медичного персоналу, розробка унікальних методик лікування та використання сучасного обладнання. Це може поліпшити якість надання послуг і привернути увагу клієнтів. Хоча поріг входу на ринок є середнім, нові компанії можуть конкурувати з існуючими клініками, якщо вони пропонують інноваційні підходи та високу якість обслуговування.

5. Загроза появи товарів замінників. Стоматологічна клініка планує надавати широкий спектр стоматологічних послуг. Зміщення фокусу із лікування зубів на імплантацію й протезування планується здійснювати усередині самої компанії.

Аналіз конкурентних сил по Портеру представлений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз п'яти конкурентних сил по М.Портеру

Фактор	Вміст фактора	Оцінка фактора
Ринкова влада споживачів	Має значний вплив – виявляє високу зацікавленість до нових технологій, зростає загальна зацікавленість до здоров'я, для клієнта є важливим загальний емоційний клімат під час прийому	40%
Ринкова влада постачальників	Обладнання та матеріали експортуються, тому договірні відносини залежать від геополітики та валюти	20%
Сила діючих конкурентів	Велика кількість клінік на ринку, в тому числі дрібних, їх доля складає 50%. Тісний взаємозв'язок з близько розташованими регіонами – з'явився стоматологічний туризм.	40%
Загроза появи «нових гравців»	Для відкриття клініки на 1-2 крісла потрібно близько 200 тис. євро, поріг входу на ринок середній.	20%
Загроза появи товарів замінників	Наша стоматологічна клініка надає повний спектр стоматологічних послуг, тому заміна лікування зубів на імплантацію і протезування буде відбуватися усередині компанії.	-

Джерело: розроблено автором

На основі аналізу конкурентних сил по Портеру (табл. 2.7) відносно відкриття та роботи стоматологічної клініки, можна зробити висновок, що найбільший вплив мають діючі конкуренти та ринкова влада споживачів. Це підкреслює необхідність поліпшення якості обслуговування для забезпечення конкурентних переваг та задоволеності клієнтів, що залежить від їх лояльності.

Аналіз спектру послуг та цін стоматологічних клінік у місті Києві здійснено на основі моніторингу веб-сайтів таких клінік, як Sciendece Dental Clinic, Giorno-dentale, Eurodental, Корал Дент, Люми-Дент, Стоматология от А до Я. З урахуванням наведеної інформації можна зробити висновки щодо спектру послуг та цін на

стоматологічні послуги. Усі переглянуті клініки надають різноманітні стоматологічні послуги, які подробиці викладені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Перелік та кількість стоматологічних послуг основних конкурентів

Стоматологічні послуги	Кількість
1. Гігієна та профілактика	19
2. Терапевтична стоматологія	21
- Естетична стоматологія	5
- Лікування кореневих каналів (ендодонтія)	16
3. Ортопедична стоматологія	13
- просте протезування	9
- складне протезування	4
4. Дитяча стоматологія	7
5. Лікування під наркозом	2
6. Хірургічна стоматологія	6
7. Імплантація	5
8. Ортодонція	7
9. Рентген діагностика	10

Джерело: розроблено автором

Розглянемо ціновий параметр надаваних послуг в розглянутих стоматологічних клініках. Вартість видалення зуба коливається від 400 до 2000 гривень, залежно від складності процедури. Місцеве знеболення коштує від 150 до 200 гривень. Лікування під наркозом доступно лише в двох клініках, *Giorno-dentale* та *Люми-Дент*, і вартість його складає від 5500 до 6000 гривень. Ціна за прицільний рентгеновський знімок становить від 100 до 200 гривень.

Реставрація зубів коштує від 1000 до 2000 гривень за один зуб, а пломбування з використанням фотополімерної пломби оцінюється від 550 до 1500 гривень. Лікування кореневих каналів коштує від 650 до 1450 гривень, а при використанні мікроскопу вартість починається з 1500 гривень. Фторування одного зуба доступне в діапазоні від 100 до 190 гривень. Професійна чистка зубів коштує від 720 до 2000 гривень. Вартість лікування зубів у дітей варіюється від 350 до 3500 гривень. Герметизація фісур оцінюється від 300 до 500 гривень. Лазерне відбілювання зубів коштує від 1500 до 3500 гривень.

У сфері ортопедичної стоматології вартість послуг також розмаїта: вінір коштує від 4000 до 15000 гривень, керамічна коронка - від 6000 до 10000 гривень,

металокерамічна коронка - від 2500 до 4000 гривень, тимчасова коронка - від 1000 до 1200 гривень, знімний протез - від 3000 до 9000 гривень. Встановлення брекет-системи коштує від 8000 до 36000 гривень. Вартість послуг з встановлення імплантатів варіюється від 4000 до 20000 гривень. Зазначені ціни є орієнтовними і можуть змінюватися залежно від кожної клініки та її умов (табл. 2.8).

2.2. Характеристики проєкту нового бізнесу на стоматологічному ринку

Український ринок стоматологічних послуг має два види приватних закладів. Перший вид - мережеві клініки, які надають послуги за принципом "all inclusive". В таких клініках пацієнтам пропонують комплексне обслуговування, однак іноді ця система може бути невиправданою, оскільки лікарі, працюючи в мережевих клініках, можуть бути мотивовані на максимальний дохід.

Другий вид - невеликі приватні клініки, які є найперспективнішим напрямом. В цих клініках лікарі, переходячи від лікуючого до сімейного розряду, стають фінансово залежними від своїх клієнтів. Це спонукає їх турбуватися про високий рівень надання послуг і підтримання доброї репутації.

Відкриття стоматологічного кабінету часто є наступним етапом професійного розвитку для практикуючих лікарів, які вже здобули добру репутацію та мають широке коло клієнтів. Однак, існують і інші варіанти, оскільки відкрити власний стоматологічний кабінет не є надзвичайно складною задачею. Для цього потрібні вільні кошти та знання законодавства України для оформлення необхідної документації.

При відкритті стоматологічного кабінету вибір приміщення є важливим аспектом. Необхідно мати приміщення з підведеними комунікаціями та можливістю міцного закріплення стоматологічного крісла. Бажано, щоб приміщення було на першому поверсі для зручності пацієнтів. Крім того, важливо враховувати розмір, конфігурацію та доступність інфраструктури місцевості, паркування та можливість реклами. Знаходження оптимального приміщення, що відповідає потребам клініки та забезпечує зручність для пацієнтів і персоналу, є важливим завданням.

Таблиця 2.8 - Порівняльна характеристика асортименту та цінової політики основних конкурентів (грн.)

Критерії	Назва клінік						
	Sciedece	Giorno-dentale	Eurodental	Корал дент	Люмі-дент	Стоматологія от А до Я	Майбутня клініка
	Ціна						
Анестезія	170	150	150	150	200	190	150
Металокерамічна коронка	4000	4000	2500	3000	2700	3200	3000
Протез	-	3000 – 8400	5000- 7500	8000	7000-8000	3500 – 9000	4500 -6500
Прицільний знімок	150	150	100	150	170	150	150
Середня вартість лікування карієсу	710	850	550	600	800	600	700
Гігієна порожнини рота	1350	850	1150	1300	1000	950	900
Ендодонтія	3000	2000	1050	3000	-	1100	1200
Видалення зуба просте	650	1200	750	400	800	500	600
Видалення зуба складне	1200	2500	1600	1000	1300	1200	1300
Наркоз	-	+	-	-	+	-	+
Імплантація	200000	15000	10000	10000	15000	9000	12000
Лікування зах-нь пародонту	-	+	+	-	+	+	+
Лікування зах-нь СОПР	-	+	-	-	+	-	+
Ортодонтія	15000	15000	12000	11500	20000	12000	15000
Консультація психолога	-	-	-	-	-	-	+
Дитяча стоматологія (карієс)	800	650	550	700	850	600	600
Психологічна підготовка(консультація лікаря-стоматолога)	300	300	-	-	200	-	100
Пакетні пропозиції	-	+	-	-	-	-	+
Лікування в розстрочку	-	+	-	-	-	-	+
Сайт	+	+	+	+	+	+	+
Власна зуботехнічна лабораторія	-	-	-	-	+	-	-

Джерело: розроблено автором

Державна санітарно-епідеміологічна служба встановлює жорсткі вимоги щодо площі стоматологічного кабінету. Згідно з цими вимогами, на кожну стоматологічну установку повинно припадати не менше 14 квадратних метрів площі. Якщо планується розміщення двох стоматологічних крісел, то необхідно збільшити цю площу на 10 квадратних метрів (і так далі, по 10 квадратних метрів на кожне нове робоче місце). Такі вимоги спрямовані на забезпечення відповідних санітарних та гігієнічних умов для надання стоматологічних послуг і збереження здоров'я пацієнтів та персоналу.

В пункті 2.6 ліцензійних умов впровадження господарської діяльності з медичної практики, зазначено, що медична практика здійснюється суб'єктом господарювання на підставі ліцензії та за умови:

наявності приміщень, що відповідають установленим нормам та правилам;

наявності приладів, обладнання, оснащення відповідно до табеля оснащення виробами медичного призначення лікувальних кабінетів амбулаторнополіклінічних закладів (при цьому засоби вимірювальної техніки мають бути метрологічно повіреними);

наявність входу та умов для вільного доступу осіб з обмеженими фізичними можливостями тощо.

Чинне вітчизняне законодавство встановлює вимоги щодо організації приміщень стоматологічних клінік. Зокрема, на фасаді будівлі, де розташована клініка, повинна бути вивіска, на якій зазначаються вид закладу охорони здоров'я, найменування юридичної особи, місцезнаходження та код за Єдиним державним реєстром підприємств та організацій України.

Помешкання, призначене для стоматологічної клініки, повинно відповідати вимогам державної санітарно-епідеміологічної служби (СЕС), пожежної безпеки та мати спеціальну вентиляційну систему. Крім того, необхідний дозвіл на розміщення рентгенологічного кабінету. Внутрішнє приміщення розподіляється на різні зони, такі як лікувальні кабінети, зона очікування пацієнтів з гардеробом, стерилізаційна зона, рентген кабінет, санвузол та кімната відпочинку персоналу.

Всі ці вимоги мають на меті забезпечити високу якість та безпеку надання стоматологічних послуг. [14]/

Згідно державних будівельних норм В.2.2-10-2001 «Будинки та споруди. Заклади охорони здоров'я» стоматологічні кабінети та клініки можуть розташовуватися, як в окремих будинках, так бути і в пристосованих чи вбудованих (вбудовано-пристосованих) в будівлі жилого чи загального призначення приміщеннях, за умови виконання протипожежних та санітарних норм. МОЗ дозволяє розміщувати стоматологічні кабінети з рентгенологічним обладнанням в жилих будівлях. Приміщення в свою чергу може бути орендоване чи власне (приватна власність) [19]

Загальні вимоги до медичних кабінетів:

1. Лише нежитлові приміщення

2. Розташування на першому або другому поверхах. Іноді, можливе розташування кабінету на цокольних або мансардних поверхах, але це окремі випадки–виключення

3. Мед заклад може розташовуватися як в межах одного приміщення, так і в різних будівлях. В другому випадку у відомостях суб'єкта господарювання про стан матеріально-технічної бази потрібно надати інформацію стосовно кожного приміщення

4. Окремим пунктом вимог до приміщення йде інженерне оснащення. Так, мають бути забезпечені належні види теплопостачання, освітлення, водопостачання, вентиляції та каналізації. [20]

Розташування приміщень, їх площі, оздоблення, освітлення, повітрообмін, водозабезпечення та облаштування каналізації у стоматології мають відповідати вимогам ДБН В.2.2.-10-2001. «Будинки і споруди. Заклади охорони здоров'я». Висота приміщень від підлоги до стелі має бути не менше 3 м. У приміщеннях (кабінетах), де розташовується нестандартне технологічне обладнання, висота встановлюється залежно від розмірів обладнання. У разі реконструкції приміщення цей показник визначається відповідно до його функціонального призначення за умови забезпечення санітарно-гігієнічних вимог, але не менше 2,5 м. Санвузли для

персоналу та пацієнтів мають бути окремими. Кількість санітарних приладів для пацієнтів необхідно визначати з розрахунку не менш як один прилад на 50 осіб для чоловіків і на 30 – для жінок. Для персоналу кількість санітарних приладів має розраховуватися залежно від кількості осіб, що користуються вбиральнею в найбільшій за чисельністю зміні.

Внутрішнє опорядження приміщень має бути виконано згідно з їх функціональним призначенням. Поверхні стін, перегородок і стелі приміщень, призначених для медико-технологічного процесу, мають бути гладкими, що дасть можливість робити вологе прибирання і дезінфекцію. У приміщеннях з вологим режимом, а також у таких, де проводиться поточна дезінфекція, стіни необхідно облицьовувати глазурованою плиткою чи іншими вологостійкими матеріалами на повну висоту. Підлога у цих приміщеннях має бути покрита водонепроникним матеріалом, що легко очищується, без дефектів (тріщин, щілин), допускати часте миття дезінфікуючими та мийними розчинами, бути зручною для транспортування хворих, матеріалів і обладнання. Стелю в приміщеннях з вологим режимом слід фарбувати водостійкими фарбами. У місцях встановлення санітарно-технічних приладів, а також обладнання, експлуатація якого пов'язана з можливістю зволоження стін і перегородок, необхідно передбачати опорядження стін і перегородок вологостійкими матеріалами на висоту 1,6 м і ширину, що дорівнює ширині приладів і обладнання плюс 20 см з кожного боку. Встановлення підвісної стелі в приміщеннях, які потребують особливого санітарно-гігієнічного режиму, має відповідати вимогам до огорожувальних конструкцій такого типу приміщень. При цьому конструкція і матеріали підвісних стель цих приміщень повинні забезпечувати можливість проведення їх прибирання, чищення і дезінфекції.

Стоматологічні кабінети забезпечуються припливно-витяжною вентиляцією з механічним спонуканням (або змішаною природною витяжною вентиляцією з механічною припливною), яка забезпечує повітряно-тепловий баланс приміщень. У разі необхідності для забезпечення належного мікроклімату (вологість, температура повітря робочої зони) приміщення обладнуються кондиціонерами.

У стоматологічному кабінеті слід передбачити природне, загальне та місцеве штучне освітлення. Вікна найкраще орієнтувати на північ. Світловий коефіцієнт (відношення заскленої поверхні вікон до площі підлоги) має становити 1:4–1:5. Кут падіння світлових променів не менше 28 градусів. Із штучного освітлення найкраще використовувати люмінесцентні лампи денного світла або люмінесцентні лампи холодного природного кольору, які дають рівень освітленості в 500 лк. Місцеве освітлення у вигляді рефлектора розміщують на стоматологічних установках. Обладнання і меблі розташовують таким чином, щоб для роботи лікаря, медичної сестри, молодшої медичної сестри (санітарки) створити оптимальні умови, а пацієнтові було зручно. Для оснащення кабінету лікаря-ортопеда необхідно встановити спеціальне обладнання.[21]

На одне робоче місце стоматологічного кабінету має бути виділено просторе приміщення з достатнім природним освітленням площею не менш як 14 кв. м. На кожне додаткове крісло додається площа не менше як 10 кв. м. Крісло розташовують поблизу і навпроти вікна, щоб забезпечити природне освітлення ротової порожнини хворого і доступ свіжого повітря до робочого місця.

Міністерство охорони здоров'я (МОЗ) встановило конкретні вимоги щодо приміщень, де знаходиться рентгенівське обладнання, зокрема в стоматологічних кабінетах, що оснащені дентальними рентгенівськими апаратами. Такі кабінети можуть бути розташовані в житлових та громадських будівлях лише за певних умов.

Одна з вимог полягає в тому, що щотижня кількість рентгенівських знімків, зроблених в стоматологічному кабінеті, не повинна перевищувати 100, щоб забезпечити медичному персоналу річну дозу опромінення. Також необхідно уникати спрямування первинного променя рентгенівського апарату у бік входних дверей або вікон першого поверху.

У випадку розташування стоматологічних кабінетів в старих житлових будинках важливо знати матеріал і товщину міжповерхових перекриттів. За потреби можуть знадобитись спеціальні захисні стелі для забезпечення надійного протирадіаційного захисту. Передбачені вимоги до рентгенівського обладнання,

фотолабораторії та підготовки рентген-лаборанта, який проводить рентгенівські процедури в стоматологічній практиці. Всі ці вимоги спрямовані на забезпечення безпеки персоналу та пацієнтів під час використання рентгенівського устаткування в стоматології.

Якщо фізична особа - підприємець займається медичною практикою на декількох місцях, то для кожного місця провадження необхідно заповнити відомості про стан матеріально-технічної бази та персоналу, вказавши їх освітній та кваліфікаційний рівень. Медична практика повинна проводитись лише в тих місцях, які зазначені у ліцензійній заяві та інших документах.

Необхідно розмістити вивіску або інформаційну табличку біля входу до закладу, на якій буде зазначено найменування закладу охорони здоров'я та юридичної особи. Для фізичної особи - підприємця вивіска або табличка повинні містити прізвище, ім'я, по батькові ліцензіата, а також перелік медичних спеціальностей, за якими здійснюється медична практика. Має бути забезпечено доступ до приміщення для осіб з обмеженими фізичними можливостями та створено умови для їх вільного пересування.[22]

Наказом МОЗ №158 від 11.04.2005 затверджено таблиць оснащення одного робочого місяця лікаря-стоматолога. В табл. 2.9 представлений таблиць оснащення стоматологічного кабінету для 1 лікаря стоматолога.

Таблиця 2.9 - Обладнання і оснащення стоматологічного кабінету

Обладнання	Складові компоненти
Установка стоматологічна	• компресор; • турбінний наконечник; • мікро мотор; • наконечник кутовий для мікро мотора; • пюстер; • слиновідсмоктувач; • плювальниця; • світоносій стоматологічний; • пилосос
Стілець лікарський	
Столик стоматологічний	
Меблі:	• стіл письмовий; • підвісні і підлогові шафи; • шафа медична; • дзеркало настінне
Умивальник	

Обладнання для стерилізації:	• стерилізатор сухоповітряний або автоклав; • ванна ультразвукова для предстерилізаційної обробки інструментарію; • ємність для дезінфекції; • стерилізатор для наконечників; • камера для зберігання стерильних інструментів;
Лампа бактерицидна	
Апарати для зняття зубних відкладень	• звукові; • ультразвукові; • повітряно-абразивні; • п'єзоелектричного дії
Апарат для діагностики життєздатності пульпи	
Ендомотор з апекслокатором	
Лампа полімеризаційна	
Внутрішньоротова відеокамера	
Окуляри (щиток) захисні	
Прилад для визначення ступеня рухливості зубів (Періотест)	
Витратні засоби й матеріали:	• рукавички гумові; • маски медичні одноразові; • засоби для дезінфекції рук; • насадки для слюновидсмоктувача; • насадки для скалера; • серветки паперові; • серветки для пацієнта; • затиск для серветок; • одноразові пластикові стакани; • папір артикуляційний; • аплікатори • голки одноразові для карпульної шприців; • анестетики (карпульної, аплікаційні); • хустки для кофердаму; • рідкі засоби гігієни порожнини рота; • вата; • Пломбу вальні матеріали; • Відбиткові маси та ложки
Медичний інструментарій: • набір інструментів для огляду порожнини рота набір інструментів для зняття зубних відкладень:	• лоток стоматологічний; • дзеркало стоматологічне; • зонд прямий і кутовий; • пінцет стоматологічний; • шпатель стоматологічний; • штопфер-гладилки; • зонд пугочатий для вимірювання глибини кишень; • скло стоматологічне • скейлер; • кюрети; • екскаватори зубні

Ендодонтичний інструментарій	
Засоби наочної агітації	стенди, плакати, проспекти; муляжі, фантоми
Набір апаратів, інструментів, матеріалів і медикаментів для надання допомоги при невідкладних станах.	
Набір медикаментів для профілактики інфікування (аптечка Анти-СНІД)	

Джерело: розроблено автором

Згідно з чинним законодавством, для підприємців 2 групи спрощеного оподаткування кількість найманих працівників обмежена до 10 осіб, тоді як для підприємців 3 групи та юридичних осіб обмежень немає.

У стоматологічному кабінеті кадри, які будуть безпосередньо проводити лікування та протезування зубів у населення, повинні мати спеціальну освіту та відповідати єдиним кваліфікаційним вимогам, встановленим розділом 2.2 Ліцензійних умов № 38/63. Це означає, що їх освіта та кваліфікація повинні відповідати вимогам, установленим в цьому розділі, для забезпечення якісної медичної практики у стоматологічному секторі. Наявність спеціальної освіти та свою відповідність кваліфікаційним вимогам кадри повинні підтвердити:

- дипломом державного зразка про медичну освіту;
- сертифікатом лікаря-спеціаліста, виданим вищими медичними навчальними закладами, установами післядипломної освіти III - IV рівнів акредитації;
- посвідкою про присвоєння (підтвердження) відповідної кваліфікаційної категорії за спеціальністю;
- свідоцтвом про проходження курсів підвищення кваліфікації та перепідготовки молодших медичних працівників, виданим вищими медичними навчальними закладами (установами післядипломної освіти) I - III рівнів акредитації;
- копією трудової книжки із зазначенням даних за останні п'ять років або випискою з неї [23].

Відповідно до пункту 2.10 нової редакції Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики, затверджених наказом МОЗ України від 30 листопада 2012 р. № 981 (далі — Ліцензійні умови), фізична особа —

підприємець має право прийому на роботу лікарів (провізорів) лише за наявності у нього вищої кваліфікаційної категорії із заявленої спеціальності. Однак він може найняти молодших спеціалістів з медичною освітою за спеціальністю «Сестринська справа», «Стоматологія», а також «Рентгенологія». Прийом на роботу молодших спеціалістів з медичною освітою здійснюється за умови, що їх кваліфікаційний рівень відповідає встановленим вимогам.

Відповідність спеціальним освітнім та кваліфікаційним вимогам засвідчується: 1) дипломом державного зразка; 2) посвідченням про присвоєння (підтвердження) відповідної кваліфікаційної категорії зі спеціальностей молодших спеціалістів з медичною освітою встановленого зразка, наведеного у додатку 3 до Положення про атестацію молодших спеціалістів з медичною освітою, затвердженого наказом МОЗ України від 23 листопада 2007 р. № 742, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 12 грудня 2007 р. за № 1368/14635; 3) свідоцтвом про проходження підвищення кваліфікації та перепідготовки молодших медичних і фармацевтичних працівників встановленого зразка, наведеного у додатку до Положення про Свідоцтво про проходження підвищення кваліфікації та перепідготовки молодших медичних та фармацевтичних спеціалістів, затвердженого наказом МОЗ України від 7 вересня 1993 р. № 198, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 31 грудня 1993 р. за № 208. [24]

Крім того, всіх суб'єктів господарювання, включаючи фізичних осіб — підприємців, стосується вимога, викладена у пункті 4.15 Ліцензійних умов: «Суб'єкти господарювання, які провадять медичну практику, повинні затвердити норми робочого часу відповідно до наказу Міністерства охорони здоров'я України від 25 травня 2006 р. № 319 «Про затвердження норм робочого часу для працівників закладів та установ охорони здоров'я», зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 9 червня 2006 р. за № 696/12570». Відповідно до цього наказу, наприклад, для лікарів, що здійснюють виключно амбулаторний прийом хворих, встановлюється норма робочого часу 33 години на тиждень.

Зазначена сума приблизно \$34-35 тис. буде необхідна для закупівлі необхідного обладнання, а загальна сума для відкриття стоматологічного кабінету

з одним кріслом становитиме \$60 тис. Зазвичай, такий кабінет має невизначену структуру та невеликий штат співробітників, який включає 1-2 лікарів і асистентів. Успішність такого кабінету залежить від праці лікарів-стоматологів, які є власниками бізнесу і самостійно керують організаційними та лікувальними питаннями. Для ефективного управління таким кабінетом лікар-керівник повинен мати навички у галузі менеджменту та розуміння особливостей медичного бізнесу.

Зважаючи на графік роботи кабінету (10 годин), тривалість прийому пацієнта (1 година) та середній рівень завантаження (55-60% за рік, з найнижчим відвідуванням у січні та червні-серпні), кількість клієнтів складе приблизно 2 тис. на рік. Такий кабінет з одним кріслом зазвичай надає швидку допомогу та виконує дрібні терапевтичні й профілактичні процедури. Для більш серйозного лікування необхідні дорогі діагностичні прилади, команда спеціалістів та зуботехнічна лабораторія. При середньому чеку у розмірі близько \$54 (1,5 тис. грн) та рентабельності продажів 40%, вкладення в кабінет окупляться приблизно за 1,5 року [25].

Унікальними є послуги:

З лікування захворювань слизової оболонки порожнини рота, яку надає *Giorno-dentale* (400-800гр);

З лікування захворювань тканин пародонта, які є у *Giorno-dentale* та *Люми-Дент* (2500-3000гр), а також шинкування зубів (1000 -2000гр);

Giorno-dentale пропонує пакетні пропозиції на послуги;

Люми-Дент пропонує послуги з використання цифрового відбитку, плазмоліфтингу та використання сучасного лазера для лікування стоматологічної патології;

Giorno-dentale пропонує лікування захворювань тканин пародонту з використанням фотодинамічної терапії;

Giorno-dentale надає послуги в кредит;

Giorno-dentale та *Люми-Дент* пропонують послуги з лікування під наркозом. Із шести клінік, які були піддані моніторингу, *Giorno-dentale* та *Люми-Дент* виділяються своїм розширеним спектром послуг. Вони пропонують унікальні та

різноманітні послуги, прагнуть забезпечити повний спектр лікування, включаючи просте лікування та повну реабілітацію пацієнтів.



Рисунок 2.5 - Структура інвестицій при відкритті стоматологічного кабінету

Джерело: розроблено автором

Для відкриття та організації роботи стоматологічної клініки на 3 крісла потрібно буде 130 тис. дол.США. Основна доля прибутку (41,2%) буде від послуг по лікуванню кореневих каналів, послуги стоматолога ортопеда – 22,9%; стоматолога терапевта – 11%. [26] (Рис. 2.6)



Рис. 2.6 - Структура стоматологических услуг створюваної стоматологічної клініки

Джерело: розроблено автором

Таким чином, проведений аналіз та оцінка ринку показали доцільність реалізації проекту з відкриття стоматологічної клініки в м. Києві.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНЮВАННЯ ПРОЕКТУ ВІДКРИТТЯ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ

3.1. Розробка бізнес-моделі, маркетингового та фінансового плану проєкту

Медична клініка "SkyDent" буде розташована в Оболонському районі Києва, на першому поверсі багатоповерхового житлового будинку поруч зі станцією метро "Оболонь". Загальна площа клініки складає 98 квадратних метрів і включає рецепцію, три лікувальні кабінети, кабінет психолога та ігрову кімнату, стерилізаційну кімнату, рентген кабінет, кімнату відпочинку для персоналу і два санвузли. В клініці працюють п'ять стоматологів, лікар психолог, дві медичні сестри, чотири асистента та два адміністратори.

Основними цінностями клініки будуть встановлення нових та вдосконалення стандартів обслуговування в стоматологічних кабінетах, популяризація здорового способу життя та турбота про здоров'я.

Обсяг інвестицій для відкриття стоматологічної клініки складає близько 7 400 000 гривень. Найбільшу частину стартових витрат припадає на придбання приміщення для клініки – 4 000 000 гривень. На оснащення клініки буде витрачено 2 500 000 гривень. На рис. 3.1 представлений розподіл інвестиційних коштів.

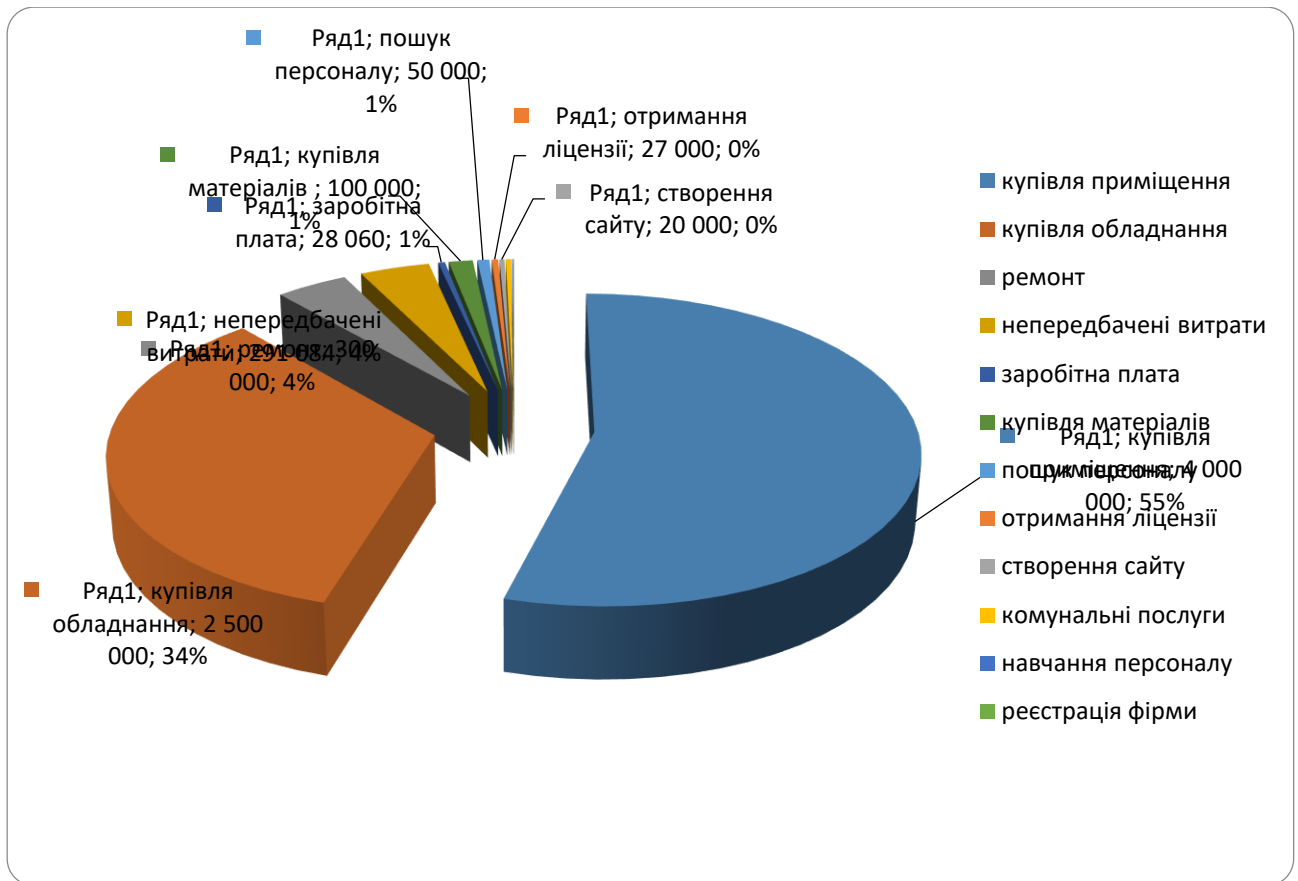


Рисунок 3.1 - Інвестиційні витрати за проєктом відкриття стоматологічної клініки «SkyDent»

Джерело: розроблено автором

В стоматологічній клініці буде використовуватися сучасне обладнання, яке відповідає вимогам чинного вітчизняного законодавства та європейським стандартам. Це обладнання розроблене за найновішими технологіями з метою забезпечення точної діагностики та ефективного лікування. Найсучасніше обладнання допомагає забезпечувати найвищу якість медичних послуг для пацієнтів. Оснащення клініки та його вартість представлено в табл.3.1.

Таблиця 3.1 - Характеристика необхідного устаткування стоматологічної клініки «SkyDent» та його вартості

Назва	Кількість	Вартість (євро)	Загальна вартість (євро)
Стоматологічна установка	3	9996	29 989
Стілець лікаря	3	748	2244

Компресор та агрегат вологого відсмоктування	1	5859	5859
Автоклав	1	4300	4300
Пакувальний пристрій	1	470	470
Дистилятор води	1	297	297
Рентген та радіовізіограф	1	4956	4956
Меблі в стоматологічні кабінети	3	3570	10710
Меблі в стерилізаційну	1	13674	13674
Прилад для змащування наконечників	1	1260	1260
Світильник поля	3	1170	3510
Всього	19	46270	77 268

Джерело: розроблено автором

Супутні послуги з монтажу та налаштування обладнання – 2 475 (євро).

Бізнес-модель стоматологічної клініки описує, як клініка заробляє гроші і як вона взаємодіє зі своїми клієнтами та партнерами. Нижче наведено опис бізнес моделі стоматологічної клініки: При складанні бізнес моделі ми використовували методологію Canvas.

Споживчий сегмент – люди молодого, середнього та похилого віку та їх діти; рівень достатку середній та вище; ринок стоматологічних послуг для всієї родини.

Цінностна пропозиція – повний цикл стоматологічного лікування(від профілактики до повної реабілітації(відновлення)), без страху та болі, за прийнятними цінами з використанням сучасних матеріалів та технологій, з урахуванням індивідуальних особливостей і потреб клієнта та гарантованою безпекою.

Канали збуту – прямі продажі у стоматологічній клініці, рекомендації, сарафанне радіо, соціальні проекти за участі нашої клініки, соціальні мережі, розвиток бізнесу через партнерство, спільноти, реклама в Інтернеті та пошукова оптимізація.

Відносини з клієнтами – персональна підтримка/ особисті контакти, особлива персональна підтримка/ прикріплена до конкретного клієнта, онлайн спільноти.

Потоки надходження доходів – оплата послуг, ціни вільні. Пропонуємо пакети послуг. Подаємо послуги в кредит.

Ключові партнери - стоматологічні супермаркети (Inspe, Укр-медмаркет, Stamil) та зуботехнічні лабораторії. Стоматологічні супермаркети постачають стоматологічне обладнання та матеріали. Зуботехнічні лабораторії виготовляють ортопедичні конструкції для лікування та профілактики.

Ключові види діяльності – вирішення проблеми. Безболісні та якісні стоматологічні послуги.

Ключові ресурси – приміщення, сучасне обладнання та матеріали, висококваліфікований персонал.

Структура витрат - заробітна плата, вартість матеріалів та обладнання, комунальні послуги, пост гарантійне обслуговування обладнання.

Бізнес-модель клініки представлена в табл. 3.2.

Маркетингова стратегія клініки «SkyDent». Для складання фінансового плану стоматологічної клініки необхідна маркетингова стратегія. Загальний бюджет маркетингової стратегії становить 60 000 грн. Товарна стратегія полягає у визначенні оптимального асортименту стоматологічних послуг, які будуть надаватися споживачам. Планується відкриття багатопрофільної клініки, що забезпечуватиме повний спектр стоматологічних послуг.

Успіх клініки залежить від досвіду та постійного професійного розвитку співробітників, використання сучасного технологічного обладнання, індивідуального підходу до кожного клієнта та здатності задовольняти всі їхні потреби. Наша стратегія ціноутворення передбачає націнку 20% від витрат, середні ціни на послуги та стабільні ціни. Ціни визначаються з урахуванням витрат, очікуваного попиту та цін конкурентів, і включають собівартість, цільовий прибуток та податки.

Таблиця 3.2 - Бізнес модель Canvas для стоматологічної клініки «SkyDent»

Ключові партнери стоматологічні супермаркети (Inspe, Укр-медмаркет, Stamil) та зуботехнічні лабораторії. Стоматологічні супермаркети постачають стоматологічне обладнання та матеріали. Зуботехнічні лабораторії виготовляють ортопедичні конструкції для лікування та профілактики.	Ключові види діяльності вирішення проблеми, безболісні та якісні стоматологічні послуги.	Ціннісна пропозиція повний цикл стоматологічного лікування(від профілактики до повної реабілітації(відновлення)), без страху та болі, за прийнятними цінами з використанням сучасних матеріалів та технологій, з урахуванням індивідуальних особливостей і потреб клієнта та гарантованою безпекою.	Відносини з клієнтами персональна підтримка/ особисті контакти, особлива персональна підтримка/ прикріплена до конкретного клієнта, онлайн спільноти.	Споживчий сегмент люди молодого, середнього та похилого віку та їх діти; рівень достатку середній та вище; ринок стоматологічних послуг для всієї родини.
	Ключові ресурси приміщення, сучасне обладнання та матеріали, висококваліфікований персонал.		Канали збуту прямі продажі у стоматологічній клініці «SkyDent», рекомендації, сарафанне радіо, соціальні проєкти за участі нашої клініки, соціальні мережі, розвиток бізнесу через партнерство, спільноти, реклама в Інтернеті та пошукова оптимізація.	
Структура витрат заробітна плата, вартість матеріалів та обладнання, комунальні послуги, пост гарантійне обслуговування обладнання.			Потоки надходження доходів оплата послуг, ціни вільні. Пропонуємо пакети послуг. Подаємо послуги в кредит.	

Джерело: розроблено автором

Якісна стратегія нашої клініки має такі напрямки:

якість кожної окремої послуги

функціональна відповідність послуг потребам певного сегменту обслуговування (диференціація)

якісна технологія надання послуг (її ергономічність та комфортність)

гарантія на послуги

гарантія безпеки життя, здоров'я і майна громадян та навколишнього середовища

кваліфіковані кадри.

Стратегія забезпечення якості буде досягатися шляхом створення оптимальних умов надання стоматологічних послуг на високому рівні. Основні кроки включатимуть ретельний відбір та найм кваліфікованого персоналу, мотивацію працівників шляхом надання премій та надбавок до заробітної плати, а також оснащення клініки передовими технологіями та сучасним обладнанням. Методи збуту та стимулювання продажів представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Методи збуту та стимулювання продажів

Методи збуту		
1.	Реклама	
1.1.	Реклама в Інтернеті	Компанія буде мати власний сайт в Інтернеті
1.2.	Банерна зовнішня реклама	Так
1.3	Буклети, візитки	Так
1.4	Соціальні спільноти	Так
1.5	Чат-бот	Так
Методи стимулювання		
Система лояльності для постійних клієнтів		Так
Знижки в сезон падіння попиту		Так
Надання послуг в кредит		Так
Комплекс послуг за єдиною ціною		Так

Джерело: розроблено автором

Після відкриття клініки планується проведення маркетингової акції протягом перших 3 місяців, що передбачатиме зниження цін на 20% від базових. Ця акція спільно з вже наявною базою клієнтів, включаючи як власника, так і найманих співробітників, сприятиме високому завантаженню робочого графіка фахівців.

Аналіз конкурентоспроможності був проведений по наступним критеріям:

послуги, що надаються;
характеристикам обслуговування;
сегментам ринку.

Було проведено дослідження, в ході якого порівнювалися послуги, вартість, наявність сайту та наявність власної зуботехнічної лабораторії у конкурентів. Дослідження включало аналіз веб-сайтів конкурентів та проведення "холодних дзвінків". Результати порівняльної характеристики основних конкурентів наведені в табл. 3.4.

Таблиця.3.4 - Порівняльна характеристика основних конкурентів стоматологічної клініки «SkyDent» за спектром послуг

Критерії	Назва клінік						
	Sciedece	Giorno-dentale	Eurodental	Корал-дент	Люмі-дент	Стоматологія от А до Я	SkyDent
	Ціна						
Анестезія	+	+	+	+	+	+	+
Металокерамічна коронка	+	+	+	+	+	+	+
Протез	-	+	+	+	+	+	+
Прицільний знімок	+	+	+	+	+	+	+
Середня вартість лікування карієсу	+	+	+	+	+	+	+
Гігієна порожнини рота	+	+	+	+	+	+	+
Ендодонтія	+	+	+	+	+	+	+
Видалення зубапросте	+	+	+	+	+	+	+
Видалення зуба складне	+	+	+	+	+	+	+
Наркоз	-	+	-	-	+	-	+
Імплантація							
Лікування зах-нь пародонту	-	+	+	-	+	+	+
Лікування зах-нь СОПР	-	+	-	-	+	-	+
Ортодонтія							
Консультація психолога	-	-	-	-	-	-	+
Дитяча стоматологія (карієс)							
Психологічна підготовка(консультація лікаря-стоматолога)	+	+	-	-	+	-	+

Пакетні пропозиції	-	+	-	-	-	-	+
Лікування в розстрочку	-	+	-	-	-	-	+
Сайт	+	+	+	+	+	+	+
Власна зуботехнічна лабораторія	-	-	-	-	+	-	-

Джерело: розроблено автором

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки. Всі досліджувані стоматологічні клініки надають майже однаковий перелік послуг і мають подібну цінову категорію. Однак, клініки *Giorno-dentale* та *Люмі-дент* відрізняються тим, що мають більш широкий спектр послуг. Наша клініка також буде пропонувати професійну психологічну адаптацію до стоматологічного лікування. Усі досліджувані клініки мають власні веб-сайти, але лише клініка *Giorno-dentale* пропонує послуги в кредит та пакетні пропозиції. Клініка *Люмі-дент* має власну зуботехнічну лабораторію і пропонує додаткові послуги, такі як плазмоліфтинг, лазерна терапія та хірургія. Наша клініка також планує надавати послуги в кредит та пропонувати пакетні пропозиції. Лікування під наркозом надають клініки *Giorno-dentale* та *Люмі-дент*, і ми також плануємо надати таку послугу.

Наша клініка розробила програму "Суботні зустрічі з Ферстиком" з метою стимулювання попиту на послуги, а також для сприяння безстрашному контакту дітей та дорослих з лікарем-стоматологом. Ця програма включає ігрову кімнату, що дозволяє забезпечити веселу та дружню атмосферу. "Суботні зустрічі з Ферстиком" є соціальним проектом, спрямованим на профілактику стоматологічних захворювань, навчання правильного догляду за зубами, популяризацію здорового способу життя та ознайомлення з лікарем-стоматологом у грі. Ця програма допомагає подолати страх перед стоматологічними візитами, сприяє встановленню теплих та довірливих відносин між лікарем та пацієнтом, а також відповідає на запитання батьків та дітей. Подальшими перевагами є покращення спілкування з лікарем, позитивний досвід для дітей та підтримка соціальних цілей нашої клініки.

План продажів на 1 рік представлений в табл. 3.5, з рахування 20 % знижки на вартість послуг.

Таблиця 3.5 - План продажів стоматологічної клініки «SkyDent» на 1 рік.

	9 міс	10 міс	11 міс	всього
Надання послуг (виручка)(грн.)	56 000	72 000	80 000	208 00
Кількість послуг	70	90	100	260
Вартість послуги (грн.)	800	800	800	-

Джерело: розроблено автором

План продажів на наступні роки з урахування збільшення вартості послуги на 10 % щорічно представлений в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - План продажів стоматологічної клініки « SkyDent» по рокам

	2 рік	3рік	4 рік	5рік	6 рік	7 рік	8 рік
Надання послуг, тис. грн	2 618	5 172	5 980	6 720	7 350	8 000	8 670
Кількість послуг, од	2380	4 310	4 600	4 800	4 900	5 000	5 100
Вартість послуги, грн..	1100	1200	1300	1400	1500	1600	1700

3.2. Визначення точки беззбитковості та аналіз ефективності інвестицій у проєкті

Для відкриття стоматологічної клініки потрібна сума в розмірі 7 393 895 грн. Щоб забезпечити стабільний дохід від клініки, необхідно зосередитися на наданні високоякісних послуг та постійному вдосконаленні сервісу. При розрахунку рентабельності клініки слід враховувати, що 25% прибутку потрібно витратити на оплату праці співробітників, 10% - на витратні матеріали та поточні витрати, включаючи господарські витрати, що становлять 5%. Разом це складає 40% від заробленої суми. Враховуючи ці витрати, рентабельність бізнесу становить 30%. Календарний план інвестиційного періоду представлений в табл. 3.7

Таблиця 3.7 - Календарний план відкриття стоматологічної клініки

Назва етапу	Інвестиційний період												Інвестиційний період												Інвестиційний період							
	1 місяць				2 місяць				3 місяць				4 місяць				5 місяць				6 місяць				7 місяць				8 місяць			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Реєстрація фірми																																
Пошук та купівля приміщення																																
Ремонт та організація робочих приміщень																																
Пошук та купівля обладнання																																
Пошук та купівля матеріалів																																
Набір персоналу																																
Отримання ліцензії																																
Навчання персоналу																																

Джерело: розроблено автором

Структура щомісячних витрат при операційній діяльності на прикладі 1 року діяльності представлена в табл. 3.8. З таблиці видно, що найбільші витрати будуть за статтею заробітна плата - 112 240 грн , вдвічі менші за статтею амортизація - 59 583,33 грн.

Таблиця 3.8 - Витрати стоматологічної клініки « SkyDent» на 1 рік діяльності

Операційна діяльність	1 рік		
	9 місяць	10 місяць	11 місяць
Просування сайту	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Комунальні послуги	4 000,00	4 000,00	4 000,00
Заробітна плата	112 240,00	112 240,00	112 240,00
Купівля матеріалів	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Реклама	1 000,00	1 000,00	1 000,00
Використання інтернету	100,00	100,00	100,00
Амортизація всього	59 583,33	59 584,00	59 584,00
Амортизація приміщення	17 916,67	17 917,00	17 917,00
Амортизація обладнання	41 666,67	41 667,00	41 667,00
Всього витрат	189 923,33	189 924,00	189 924,00

Джерело: розроблено автором

В табл. 3.9 представлена помісячна структура витрат на другому році роботи клініки. В цій структурі найбільшу частину витрат займає зарплата та амортизаційні відрахування. В табл. 3.10 представлена структура витрат по рокам. З неї видно, що найбільшу частку витрат займає заробітна плата.

Таблиця 3.9 - Витрати стоматологічної клініки « SkyDent» на 2 року діяльності по місяцях

Операційна діяльність	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Просування сайту	3 300	3 300	3 300	3 300	3 300	3 300	3 300	3 300	3 300	3 300	3 300	3 300
Комунальні послуги	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400
Заробітна плата	112 240	179 340	179 340	179 340	179340	179 340	242 780	242 780	242 780	242780	242 780	291580
Купівля матеріалів	10 000	14 000	16 000	19 000	20 000	21 000	22 000	19 000	22 000	24 000	25 000	26 000
Реклама	1100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100
Використання Інтернету	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Амортизація всього	59 584	59 584	59 584	59 584	59 584	59 584	59 584	59 584	59 584	59 584	59 584	9 584
Амортизація приміщення	17 917	17 917	17 917	17 917	17 917	17 917	17 917	17 917	17 917	17 917	17 917	17 917
Амортизація обладнання	41667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667
Всього витрат	190734	261834	263834	266834	267834	268834	333274	330274	333274	335274	336274	386074

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.10 - Витрати стоматологічної клініки « SkyDent» по рокам

Операційна діяльність	1	2	3	4	5	6	7	8
Просування сайту	9 000	39 600	43 200	46 800	51 600	56 400	60 000	66 000
Комунальні послуги	12 000	52 800	57 600	62 400	68 400	75 600	82 800	91 200
Заробітна плата	336 720	2 514 420	3 498 960	3 938 160	3 938 160	3 938 160	3 938 160	3 938 160
Купівля матеріалів	30 000	238 000	431 000	460 000	480 000	490 000	500 000	510 000
Реклама	3 000	13 200	14 400	15 600	16 800	18 000	19 200	20 400
Використання Інтернету	300	1 320	1 440	1 560	1 680	1 800	1 920	2 160
Амортизація всього	178 751,33	715 008	715 008	715 008	715 008	715 008	715 008	715 008
Амортизація приміщення	53 750,67	215 004	215 004	215 004	215 004	215 004	215 004	215 004
Амортизація обладнання	125 000,67	500 004	500 004	500 004	500 004	500 004	500 004	500 004
Всього витрат	569 771,33	3 336 348	4 761 608	5 239 528	5 271 648	5 294 968	5 317 088	5 342 928

В табл. 3.11 представлені грошові потоки за три місяці першого року роботи.

Таблиця 3.11 - Грошові потоки стоматологічної клініки « SkyDent» на 1 рік діяльності

Операційна діяльність	1 рік		
	9 місяць	10 місяць	11 місяць
Виручка	140 000	150 000	160 000
ЕВіТ	- 49 923,33	- 39 924,00	- 29 924,00
Чистий прибуток	- 49 923,33	- 39 924,00	- 29 924,00
CF	9 660,00	19 660,00	29 660,00
Дисконт за депозитом "Ощадбанку"	0,008	0,008	0,008
CF Дисконтований	9375,553301	18939,05213	28359,64681
CFt	- 49 923	- 30 263	- 603
NPV	-7 369 654	-7 350 715	-7 322 356

Джерело: розроблено автором

В табл. 3.12 представлені грошові потоки клініки за другий рік діяльності. У табл. 3.13 представлено грошові потоки по роках.

3.3. Оцінка ризиків та обґрунтування засобів їх мінімізації

Так, ризики, пов'язані з підприємницькою діяльністю, можна класифікувати за декількома принципами. Зовнішні загальносупільні ризики включають політичні ризики, які пов'язані з політичною ситуацією в країні і діяльністю державних органів влади, такі як революції, військові конфлікти, націоналізація майна тощо. Законодавчі ризики виникають внаслідок змін у чинних правових нормах, таких як введення нових податків, скасування податкових пільг, підвищення податкових ставок тощо.

Таблиця 3.12 - Грошові потоки стоматологічної клініки « SkyDent» за 2 рік діяльності

Операційна діяльність	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Виручка	170000	150000	160000	180000	190000	200000	160000	190000	220000	240000	250000	260000
ЕВіТ	- 20734	- 111834	- 103834	- 86834	- 77834	- 68834	- 173274	- 140274	- 113274	- 95274	- 86274	- 126074
Чистий прибуток	- 20 734,00	-111834,00	-103834,00	-86834,00	-63823,88	-56443,88	-173274,00	-140 274,00	-92 884,68	- 78 124,68	- 70 744,68	-103 380,68
CF	38850,00	-52250,00	- 44 250,00	- 27250,00	- 4 239,88	3 140,12	- 113690,00	- 80 690,00	- 33300,68	- 18540,68	- 11160,68	- 43796,68
Дисконт за депозитом "Ощадбанку"	0,008	0,008	0,008	0,008	0,008	0,008	0,008	0,008	0,008	0,008	0,008	0,008
CF Дисконтований	36870,21	-49218,21	-41372,12	-25288,08	-3905,33	2870,81	-103165,99	-72675,65	-29769,89	-16451,47	-9829,34	-38285,13
CFt	38 247	-14 003	-58 253	-85 503	-89 743	-86 603	-200 293	-280 983	-314 284	-332 824	-343 985	-387 782
NPV	-7 285 486	-7 334 704	-7 376 076	-7 401 364	-7 405 269	-7 402 398	-7 505 564	-7 578 240	-7 608 010	-7 624 461	-7 634 291	-7 672 576

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.13 - Грошові потоки стоматологічної клініки «SkyDent» по роках

Операційна діяльність	1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка	450 000	2 370 000	5 172 000	5 980 000	6 720 000	7 350 000	8 000 000	8 670 000
ЕВіТ	- 119 771,33	- 120 434,80	410 392,00	740 472,00	1 448 352,00	2 055 032,00	2 682 912,00	3 327 072,00
Чистий прибуток	- 119 771,33	- 110 218,48	1 051 529,44	1 322 195,04	1 902 656,64	2 400 134,24	2 914 995,84	3 443 207,04
CF	58 980,00	- 387 178,48	1 766 537,44	2 037 203,04	2 617 664,64	3 115 142,24	3 630 003,84	4 158 215,04
Дисконт за депозитом "Ощадбанку"	0,09	0,09	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
CF Дисконтований	58 980	-387 178,48	1 257 386,46	1 450 040,88	1 863 201,99	2 217 296,72	2 583 765,03	2 959 735,33
CFt	58 377	-169 833	1 766 537	3 803 740	6 421 405	9 536 547	13 166 551	17 324 766
NPV	-7 263 376	-7 545 432	-5 900 867	-4 450 826	-2 587 624	-370 327	2 213 438	5 173 173

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.14 - Розрахунок точки беззбитковості (за місяць)

Постійні витрати	
Змінні витрати за 1 послугу	
Ціна за 1 послугу	
Точка беззбитковості	

Джерело: розроблено автором

Природні ризики пов'язані зі стихійними лихами, такими як повені, землетруси, а також забрудненням довкілля, наприклад пожежі або викиди токсичних речовин у каналізаційні мережі фармацевтичної промисловості. Регіональні ризики обумовлені соціально-економічною специфікою окремих регіонів і регіональним законодавством. Галузеві ризики залежать від тенденцій розвитку галузі охорони здоров'я та суміжних галузей, таких як інновації та нанотехнології.

Макроекономічні ризики пов'язані з розвитком інтеграційних та економічних процесів у країні та в світі. Їх можна поділити на інфляційні/дефляційні ризики, валютні ризики та структурні ризики. Управління цими ризиками вимагає ретельного аналізу, планування та прийняття відповідних заходів для їх зменшення або уникнення. Важливо розробити стратегії, які допоможуть зберегти стійкість та прибутковість підприємства навіть у змінних умовах.

Політико-правові фактори ризику: надмірне втручання держави в діяльність (державне регулювання діяльності приватної медицини) - оптимізація витрат та дотримання всіх стандартів і вимог до діяльності; нестійка законодавча база (постійні зміни законодавчої бази не сприяють нормальному розвитку галузі) - оптимізація бізнес-процесів з урахуванням нормативно-правового поля, діяльність в рамках нормативно-правового поля. Економічні фактори ризику: кризовий стан економіки (в державі з нестійкою економікою неможливо здійснити довгострокове планування) – оптимізація та мінімізація витрат; формування лояльних клієнтів та максимізація прибутку, розробка конкурентної стратегії. Соціальні фактори ризику: високий рівень урбанізації - збільшення комплексу послуг та розширення спектру послуг; тренд на профілактику та збереження здоров'я зубів - збільшення комплексу профілактичних послуг та розширення спектру послуг профілактичного напрямлення. Технічні фактори ризику: інноваційний розвиток галузі (збільшення об'ємів діяльності в наслідок появи нових технологій) - інноваційний розвиток та постійний моніторинг сучасних технологій в світі; новітні технології (збільшення

витрат на закупку матеріалів, обладнання та навчання персоналу) - збільшення долі ринку, провадження в свою діяльність нових послуг з використанням сучасних

Внутрішні загальносуспільні ризики провадження діяльності.

Виробничий – пов’язаний з особливостями технологічного процесу на конкретному підприємстві (у закладі), рівнем кваліфікації працівників, організацією поставок сировини та матеріалів і здійсненням транспортних перевезень;

Інвестиційний – існує потенційна загроза неотримання запланованого результату;

Комерційний – обумовлений неправильно проведеними маркетинговими дослідженням (недооцінка конкурентів на товарному ринку, помилкова цінова політика тощо), через що компанія не може реалізувати весь обсяг виготовленої продукції.[27]

До ризиків інноваційного проєкту зазвичай відносять:

технічні ризики;

ризики учасників проєкту;

політичні ризики (в т.ч. військові);

юридичні ризики;

фінансові ризики;

маркетингові ризики;

екологічні ризики;

будівельно-експлуатаційні ризики;

специфічні ризики проєкту. [28]

Так, деякі автори виокремлюють різні рівні ризиків, які можуть бути присутні у підприємницькій діяльності. Основні рівні ризиків, які часто виділяються, включають:

1. Нульовий рівень ризику: цей рівень відноситься до глобальних ризиків, які неможливо передбачити та контролювати повністю. Вони можуть включати

природні катаклізми, геополітичні конфлікти, світові економічні кризи та інші непередбачувані події.

2. Перший рівень ризику: цей рівень включає стратегічні ризики, на які компанія йде свідомо, вибираючи свою стратегію розвитку. Це можуть бути ризики, пов'язані зі змінами ринкових умов, вибором нових напрямків розвитку, входженням на нові ринки тощо. Компанія може активно аналізувати ці ризики та вживати заходів для їх контролю та управління.

3. Другий рівень ризику: цей рівень включає традиційні ризики, які є загальними для бізнесу та є характерними для багатьох підприємств. Вони можуть включати комерційні ризики (зміна попиту, конкуренція), кредитні ризики (несплатоспроможність клієнтів, проблеми з погашенням кредитів), операційні ризики (технічні збої, втрати даних, помилки виробництва), ризики ліквідності (нехватка грошових коштів для покриття поточних зобов'язань) та інші.

4. Третій рівень ризику: цей рівень включає галузеві ризики, які специф.[29] (табл. 3.15)

Таблиця 3.15 - Структура ризиків

Рівень ризику	Вимірювання	Управління
0	Виміряти неможливо	Інвестування в гнучкість та критичний запас ресурсів
1	Карта стратегічних ризиків	Ідентифікація основних ризиків, котрі відображені у стратегії, постійний моніторинг ризиків, підготовка та чітке дотримання стратегії управління стратегічними ризиками
2	Карта ризиків, ідентифікація та андерайтинг ризиків	створення політик та процедур, система внутрішнього контролю за дотриманням процедур
3	Карта ризиків, ідентифікація та андерайтинг ризиків	створення політик та процедур, система внутрішнього контролю за дотриманням процедур

Джерело: розроблено автором

При відкритті стоматологічної клініки, існують певні юридичні ризики, які можуть виникнути взаємодії з клієнтами, конкурентами та контролюючими органами.

Клієнти. Конфлікти з клієнтами є найбільш поширеними юридичними ризиками, з якими стикаються медичні підприємства, і можуть призвести до фінансових втрат та пошкодження репутації. Ці проблеми, як правило, виникають внаслідок медичних помилок або незадовільної якості надання медичних послуг.

Для мінімізації негативних наслідків, важливо приймати такі заходи:

1. Укладання договорів: Укладання договорів про надання медичних послуг є важливим етапом, оскільки вони чітко визначають права та обов'язки сторін. При цьому необхідно звернути особливу увагу на зміст і деталі договорів, щоб уникнути суперечок у майбутньому.

2. Отримання згоди пацієнтів: Перед проведенням будь-яких медичних процедур важливо отримати письмову згоду від пацієнтів. Це підтверджує, що вони ознайомлені з можливими ризиками та наслідками процедури і погоджуються на її проведення.

3. Дотримання протоколів надання медичної допомоги: Діяти відповідно до затверджених протоколів та стандартів надання медичної допомоги допоможе знизити ризик медичних помилок і забезпечити високу якість послуг. Персонал повинен бути ознайомлений з усіма процедурами та протоколами та діяти відповідно до них.

4. Страхування лікарської помилки: Застосування страхування лікарської помилки може бути корисним засобом забезпечення фінансової захищеності в разі виникнення конфліктів з клієнтами. Поліси страхування можуть покривати витрати на врегулювання спорів та відшкодування збитків, пов'язаних з медичними помилками. Виконання цих заходів допоможе мінімізувати ризики конфліктів з клієнтами та їх наслідки для стоматологічної клініки..

Конкуренти. Конфлікти з конкурентами є загально поширеними в сфері бізнесу і можуть виникати з-за різних порушень, таких як незаконне копіювання торгової марки, імені, рекламних матеріалів та інше, порівняльна реклама,

дискредитація конкурента, поширення оманливої інформації або незаконне використання комерційної таємниці.

Щоб уникнути цих проблем, важливо дотримуватись принципів чесної конкуренції та дотримуватись етичних стандартів у господарській діяльності. Крім того, можна вжити наступні заходи:

1. Реєстрація і захист торгових марок: Належне реєстрування та захист торгових марок допоможе запобігти їх незаконному використанню та копіюванню іншими конкурентами.

2. Аудит рекламних матеріалів: Періодичний аудит рекламних матеріалів дозволить переконатись, що вони відповідають правилам чесної реклами і не містять неправдивої або дискредитуючої інформації про конкурентів.

3. Заклучення відповідних гарантійних угод: При роботі з рекламними агентствами або виробниками реклами, важливо отримати належні гарантії та узгодити їх з обов'язками стосовно збереження конфіденційної інформації та уникнення незаконного використання.

Перевірка джерел інформації: Перед використанням отриманої від конкурентів інформації, важливо перевірити її джерело та переконатись, що вона не включає комерційну таємницю.

Контролюючі органи. Залучення контролюючих органів може стати результатом заявок, які надійшли від клієнтів або конкурентів, або проводитися в рамках планових або непланових перевірок. Один з найпоширеніших контролюючих органів є Міністерство охорони здоров'я (МОЗ), яке зазвичай здійснює комплексні перевірки.

Під час таких перевірок перевіряються документи та інформація, які були представлені при отриманні ліцензії, а також будь-які зміни, які внесені пізніше. Основна мета цих перевірок - переконатись, що декларована інформація відповідає дійсності. Крім того, необхідно розробляти та вести всі необхідні звітні та

статистичні форми, журнали та інші документи відповідно до вимог контролюючого органу.

Для успішного проходження перевірки необхідно:

1. Перевірити відповідність декларованої інформації фактичній: Перед проведенням перевірки слід переконатись, що всі документи та інформація, представлені при отриманні ліцензії, є точними і актуальними.

2. Розробити та вести необхідну звітність: Слід ретельно вивчити вимоги контролюючого органу та розробити всі необхідні звітні та статистичні форми, журнали та іншу документацію, яка буде потрібна під час перевірки.

3. Виконувати регулярну перевірку документів: Рекомендується регулярно перевіряти свою документацію, щоб забезпечити її актуальність та відповідність вимогам контролюючого органу.

4. Зберігати належну документацію: Важливо зберігати всі необхідні документи, записи та звіти відповідно до вимог щодо збереження документації.

5. Підготуватися до перевірки: Перед очікуваною перевіркою слід провести внутрішню перевірку, щоб переконатись, що всі процедури та документація відповідають вимогам контролюючого органу.

Виконання цих рекомендацій допоможе зменшити ризик негативних наслідків від перевірки контролюючих органів

Таблиця 3.16 - Визначення ризиків

Ризик	Опис ризику
Нормативно-правові ризики	Відсутність документації, що надає право закладу здійснювати свою діяльність
Фінансовий ризик	Дефіцит коштів, котрі виділені на старт проєкту; необхідні ресурси для повноцінної роботи не будуть закуплені.
Часовий ризик	Відставання від затвердженого графіку реалізації заходів від початку до завершення.

Таблиця 3.17 - Аналіз ризиків

Ризик	Опис ризику	Можливість виникнення	Вагомість
Нормативно-правові ризики	Відсутність документації, що засвідчує наявність дозволу на роботу закладів охорони здоров'я	0,5	1
Фінансовий ризик	Ресурсів, котрі виділяються на «запуск» проекту може не вистачити для придбання необхідних ресурсів.	0,1	4
Часовий ризик	Дефіцит часу на організацію чи проведення заходу. Ймовірність не вкластися в часові рамки відведені на реалізацію всіх заходів в рамках проекту від початку до стадії закінчення.	0,3	2

Таблиця 3.18 - Методи запобігання ризикам

Ризик	Метод запобігання
Фінансовий ризик	Перед складанням бюджету проекту, важливо чітко визначити список всіх необхідних матеріальних ресурсів, які можуть знадобитися під час реалізації проекту. Також потрібно провести дослідження ринку товарів та послуг, щоб отримати чітке уявлення про цінові діапазони для різних товарів та послуг.
Часовий ризик	Необхідно встановити чіткі терміни для планування заходу. Кожній роботі та виконавцю повинна бути присвоєна конкретна дата завершення, а також треба забезпечувати відповідний контроль за ходом виконання.
Нормативно-правові ризики	Необхідно уважно стежити за змінами в нормативно-правовій базі, яка регулює діяльність закладів охорони здоров'я.

Джерело: розроблено автором

Отже проведена сукупність розрахунків доводить, що відкриття нового підприємства, а саме стоматологічної клініки є капіталомістким, проте перспективним проектом. Управління ризиками при реалізації таких проектів є невід'ємною складовою процесу менеджменту.

ВИСНОВКИ

1. Бізнес-план проекту є втіленням усіх складових досягнення успіху підприємства. Він дозволяє сформулювати бізнес-ідею, розробити та донести план реалізації цієї ідеї до всіх зацікавлених осіб. Дуже часто бізнес-план є базовою та єдиною підставою для появи третьої складової – фінансових коштів. Реалізація проекту потребує створення системи управління проектами, важливою частиною якої є бізнес-план. Найбільш поширені причини невдач у реалізації проекту багато в чому пов'язані з недостатньою увагою до процесу планування чи ігноруванням взагалі цього процесу. Провал проектів відбувається через брак ресурсів, нереальних термінів, помилково сформульованої мети або її зміни в ході проекту, недостатньо детального планування, роз'єднаності проектної команди, а також конфліктів, що виникають між цілями проекту та інтересами підрозділів підприємства. Останнє підтверджує актуальність зв'язку бізнес-плану проекту із загальним управлінським бізнес-планом.

2. Створення нового бізнесу в медичній сфері є процесом, який має свої особливості та складності, зокрема через 1) обмежену статистику: У медичній сфері статистичні дані можуть лише частково розкривати особливості ринку. Це може бути пов'язано зі складністю збору інформації про ринок, а також зі специфікою медичних послуг та їх розподілом; 2) складність дослідження ринку. Дослідження ринку в медичній сфері для компаній без попереднього досвіду в цій галузі може бути складним завданням. Розуміння специфіки медичних проектів, аналіз конкуренції та визначення місця на ринку можуть вимагати додаткових зусиль; 3) нестандартність бізнес-планування: В медичній галузі неможливо створити типовий бізнес-план, що відповідав би всім медичним закладам. Розміри, спеціалізація, рівень та структура роботи медичних закладів можуть суттєво відрізнятися, що ускладнює розробку універсального плану; 4) різноманітність послуг та їх комбінація: У медичних закладах надаються різноманітні медичні послуги, а їх комбінація залежить від

багатьох факторів та вирішень керівництва. Це вимагає детального аналізу потреб ринку та вміння гнучко адаптуватися до змінних умов; 5) довгий період окупності: Медичні проєкти зазвичай мають тривалий період окупності інвестицій. З цієї точки зору вони можуть бути менш ризикованими порівняно з іншими видами бізнесу, проте вимагають великого терпіння та фінансової стійкості; 6) урахування цих особливостей та складностей є важливим етапом при обґрунтуванні та розробці нового бізнесу в медичній сфері.

3. Стоматологічна послуга включає комплекс заходів, спрямованих на профілактику, діагностику та лікування захворювань зубів і порожнини рота, має окреме значення і вартість. Вона має чотири основні ознаки, що відрізняють її від матеріального товару: невідчутність, невіддільність від джерела послуги, мінливість якості та не збереженість. Стоматологічні послуги відрізняються тим, що частина з них має матеріальні атрибути, такі як пломби, зубні протези, імплантати та ортодонтичні апарати. Вони мають конкретний матеріальний результат. За їх функціональним призначенням, стоматологічні послуги поділяються на лікувально-діагностичні, профілактичні та реабілітаційні. Вибір конкретних послуг залежить від моделі стоматологічного бізнесу (кабінет або клініка) та наявності ліцензії. Зазначені особливості стоматологічних послуг важливо враховувати при розробці та наданні цих послуг у медичному закладі..

4. Основні тенденції розвитку стоматологічного ринку включають наступні аспекти: - Повільне зростання ринку: ринок стоматологічних послуг демонструє невелике зростання темпів, що свідчить про стабільність сектора. Збільшення попиту серед середнього класу та забезпечених верств населення: зростання доходів і покращання життєвих умов дозволяють більш широкому колу людей звертатися до стоматологічних послуг. Розвиток нових видів послуг: Попит на нові види послуг, такі як стоматологічні послуги в кредит та естетична стоматологія, зростає, що відповідає змінюваним потребам та вимогам клієнтів.

Надлишок пропозиції на ринках великих міст: Ринок стоматологічних послуг у великих містах характеризується перевищенням пропозиції над попитом, особливо у сегменті середнього рівня. Це сприяє конкуренції та зниженню цін на послуги.

Зростання вимог до якості та рівня сервісу: Споживачі ставлять все більш високі вимоги до якості стоматологічних послуг і рівня сервісу, що стимулює клініки до покращення своїх стандартів та пропонування більш інноваційних рішень.

Розширення номенклатури послуг та універсализація: Клініки розширюють спектр наданих послуг та стають більш універсальними, щоб задовольнити різноманітні потреби пацієнтів.

Домінування середніх клінік і мереж: На ринках великих міст переважають середні за розміром клініки з 3-6.

5. Аналіз спектру послуг та цін стоматологічних клінік, розташованих в Оболонському районі м. Києв, а також моніторинг шести клінік, зокрема Sciendese Dental Clinic, Giorno-dentale, Eurodental, Корал Дент, Люми-Дент, Стоматология от А до Я, показав, що дві з них, а саме Giorno-dentale та Люми-Дент, пропонують більш широкий спектр послуг. Giorno-dentale та Люми-Дент відрізняються своїми унікальними послугами та намагаються забезпечити повний спектр лікування. Вони пропонують послуги, які охоплюють все від простого лікування до повної реабілітації. Крім того, Giorno-dentale надає можливість отримати послуги в кредит та має пакетні пропозиції, що робить їх послуги доступними для широкого кола клієнтів. Це свідчить про те, що ці дві клініки стежать за сучасними тенденціями розвитку стоматологічного ринку та намагаються задовольнити різноманітні потреби своїх клієнтів, пропонуючи широкий спектр якісних послуг.

6. Стоматологічна клініка має бути розташована в нежитлому приміщенні, яке може включати 1 або 2 поверхи. Законодавчо-правові акти регламентують типові вимоги до стоматологічної клініки залежно від кількості стоматологічних кабінетів, наявності рентгенологічного обладнання та інших специфічних вимог, пов'язаних із наданням послуг. Організаційна форма клініки може бути фізичною особою-

підприємцем або юридичним лицем. Ліцензійні умови включають перелік вимог до спеціалістів, які надають стоматологічні послуги. Ці вимоги стосуються освіти, спеціалізації та кваліфікації стоматологів, які працюють у клініці. Ліцензія є обов'язковою для легальної діяльності стоматологічної клініки і гарантує виконання вимог, необхідних для надання якісних та безпечних стоматологічних послуг.

Враховуючи ці вимоги, стоматологічні клініки повинні дотримуватися стандартів і правил, які регулюють їхню роботу з точки зору місцезнаходження, організаційної форми та кваліфікації медичного персоналу, щоб забезпечити якісне та безпечне надання стоматологічних послуг.

7. Проект стоматологічної клініки "SkyDent" з ігровою кімнатою та психологічною адаптацією до стоматологічного лікування має потенціал привернути клієнтів. Враховуючи інвестиції у розмірі 7 400 000 грн і плани поступового розширення послуг і персоналу, важливо розробити ефективну маркетингову стратегію, щоб привернути увагу цільової аудиторії і забезпечити успішний старт бізнесу.

Програма "Суботні зустрічі з Ферстиком" з ігровою кімнатою може бути привабливою для батьків і дітей, що допоможе стимулювати попит на ваші послуги. Важливо розробити рекламну стратегію, спрямовану на батьків та дітей, і підкреслити переваги та безпеку вашої клініки, а також особливості програми "Суботні зустрічі з Ферстиком". Надання послуг в кредит і пропозиції пакетних рішень можуть бути привабливими для клієнтів, оскільки дозволяють розподілити витрати на лікування та забезпечити зручні умови сплати. Важливо розробити гнучку систему кредитування та пропозицій, а також визначити оптимальні пакети послуг, що відповідають потребам і бюджету клієнтів.

Важливим фактором успіху буде створення комфортного та дружнього середовища для клієнтів і персоналу, де можна забезпечити якісне стоматологічне лікування і зробити візит до стоматолога приємним досвідом для всіх.

8. Кількість наданих послуг в другій рік – 2 380, виручка - 2 370 000 грн., витрати - 3 336 348 грн. В ході розробки бізнес-плану були розраховані показники економічної ефективності проекту: точка беззбитковості – 278 послуг у місяць, період окупності – 3 роки, дисконтований термін окупності – 7 років.

9. Висновки з вивчення ризиків та розрахунків є важливими для прийняття рішення щодо інвестування в стоматологічну клініку. Фактори, такі як конкуренція та влада споживачів, можуть вплинути на успішність проекту, але засновники клініки вирішили зробити це своєю конкурентною перевагою. Поліпшення якості обслуговування клієнтів та підвищення рівня задоволеності клієнтів і їх лояльності є важливими аспектами успіху бізнесу. Це може створити конкурентні переваги та привернути більше клієнтів до клініки.

10. Враховуючи великий дисконтований термін та високу маржинальність та прибутковість стоматологічного бізнесу, інвестування в клініку може бути доцільним. Однак варто ретельно врахувати всі фактори ризику та забезпечити ефективний план мінімізації цих ризиків для забезпечення успішної реалізації проекту. Формування конкурентних переваг, надання високоякісних послуг та управління ризиками є ключовими факторами для успішної діяльності стоматологічної клініки.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Abrams R. Successful Business Plan & Strategies. – 5th ed. – Palo Alto, CA: The Planning Shop, 2010. – 414p.
2. Akerlof G. A. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 84. N 3. P. 488-500.
3. Bood R., Postma T Strategic Learning with Scenarios // European Management Journal. 1997. Vol. 15. N 6. P. 633-647.
4. Dyer J. H., Singh H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage // Academy of Management Review. 1998. Vol. 23. N 4. P. 660-679.
5. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. N 7. P. 509-534. (Рус. пер.: Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 133-185.)
6. Михальчук В.М. Економічне обґрунтування впровадження нових медичних технологій в охороні здоров'я. В.М Михальчук . Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. - 2019.-№1(67).- С.45-49.
7. Зукін В. Особливості підготовки бізнес-планів медичних закладів. В. Зукін. Практика управління медичним закладом. -2020.-№8.-С.18-27.
8. Лепешина О. Бізнес-план медичної установи, його особливості. О. Лепешина. Управління закладом охорони здоров'я. -2019.-№7.-С.13-23.
9. Хвостівський Ю.О. Цінові та нецінові фактори попиту на ринку стоматологічних послуг [Електронний ресурс] / Ю.А. Хвостівський // - Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream> (дата звернення: 15.01.2023)
10. Сліпченко Т.О. Стоматологічний ринок України: Особливості попиту на послуги в сегменті дентальної імплантації / Т.О. Сліпченко // БІЗНЕСІНФОРМ.- 2017.-№5.-С.288-292.

11. Ткаченко Л.А. Послуга як об'єкт товарознавства: організація та контроль за якістю: навчальний посібник / Л. А. Ткаченко. – Одеса: ОНЕУ, 2015. - 414 с.
12. Волкова А.С. Организационно-правовые основы частной стоматологической деятельности /А. С. Волкова, В. В. Анашкин, Г. И. Камчатный. - Харків: Курсор, 2003. — 400 с.
13. Чопчик В.Д. Значення приватних медичних закладів у забезпеченні населення м. Києва стоматологічною допомогою
14. Лазько М.С. Повышение качества обслуживания клиентов с помощью информационной системы на примере стоматологии « Вэладент» [Електронний ресурс] / М.С. Лазько // - Режим доступу: <http://dspace.susu.ru/handle/0001.74/15122>
15. Алгоритм відкриття стоматологічного кабінету [Електронний ресурс] - Режим доступу: : <https://www.medsprava.com.ua/article/632-qqq-14-m4-08-04-2014-algorithm-vdkrittuya-stomatologchnogo-kabnetu> (дата звернення: 5.02.2023)
16. Как открыть стоматологию с нуля [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.denta-pro.com/blog/kak-otkryt-stomatologiyu-s-nulya-11-shagov> (дата звернення: 04.01.2023)
17. Открытие стоматологического кабинета. Что стоит знать? [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.uk-legal.od.ua/otkrytie-stomatologicheskogo-kabinet/>(дата звернення: 23.02.2023)
18. Коментарі законодавства (ліцензування)[Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://pravdop.com/ua/publications/kommentarii-zakonodatelstva/>(дата звернення: 08.02.2023)
19. Коментарі законодавства (нормативно-правова база для закладів охорони здоров'я) [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://pravdop.com/ua/publications/kommentarii-zakonodatelstva/>(дата звернення: 19.01.2023)

20. Де розмістити стоматологічний кабінет. Вимоги до приміщення для медичної практики [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.uk-legal.od.ua/de-rozmistiti-stomatologichniy-kabin/> (дата звернення: 18.01.2023)

21. Інформаційно-аналітична система по законодавству України [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://cons.parus.ua/> (дата звернення: 5.02.2023)

22. Нижник А. Оформлення документів для отримання ліцензії на медичну практику/ А. Нижник. *Практика управління медичним закладом*. - 2022.-№ 1.- С.14-21.

23. Відкриваємо стоматологічний кабінет [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://buduysvoe.com/publications/vidkryvayemo-stomatologichnyy-kabinet>

24. Бизнес с улыбкой: сколько стоит открыть стоматологическую клинику [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://ubr.ua/business-practice/own-business/biznes-s-ulybkoy-skolko-stoit-otkryt-stomatologicheskuyu-kliniku> (дата звернення: 5.02.2023)

25. Медичні ризики: правові аспекти [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.medsprava.com.ua/article/1238-medichn-riziki-pravov-aspekti> (дата звернення: 01.02.2023)

26. Панасенко М.Ю. Теоретичні основи бізнес-планування інноваційних проєктів в умовах невизначеності та ризику [Електронний ресурс] / М. Ю. Панасенко Л. М. Шульгіна // - Режим доступу: <http://docplayer.net/163040428-Teoretichni-osnovi-biznes-planuvannya-innovaciynih-proektiv-v-umovah-neviznachivosti-ta-riziku.html> (дата звернення: 18.03.2023)

27. Савчук Владимир Основы риск-менеджмента предприятий: Профессиональная литература / В. Савчук – К.: Баланс Бизнес Букс, 2019.- 280с.

28. Менеджмент юридичних ризиків в сфері охорони здоров'я [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://pravdop.com.ua/publications/praktiki-kompanii/menedzhment-yuridicheskikh-riskov-v-sfere-zdravoohraneniya/> (дата звернення: 21.02.2023)

29.Касич А.О., Рафальська І.В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. Економіка та управління підприємствами, Випуск 37, 2019.

30.<https://www.investopedia.com/terms/b/business.asp#:~:text=A%20business%20is%20defined%20as,%2C%20industrial%2C%20or%20professional%20activities.&text=The%20term%20%22business%22%20also%20refers,goods%20and%20services%20for%20profit>

31.<https://www.sciencelearn.org.nz/resources/575-scientific-modelling#:~:text=In%20science%2C%20a%20model%20is,as%20when%20communicating%20their%20explanations.>

32. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. Економіка і суспільство Випуск 7 Мукачівський Державний Університет, 2016

33.<https://analytics.infozone.pro/business-model-design/>

34.Chesbrough H., Rosenbloom R. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Industrial and Corporate Change 2002. N 11(3). P. 529–555.

35.Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. [Електронний ресурс]. К. : КНЕУ, 2013. — 423 с.

ДОДАТКИ

Звіт подібності Ярош Віталіни Олександрівни



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1015203479

Дата перевірки:
23.05.2023 12:43:22 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
23.05.2023 12:50:19 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Ярош В.О.Управління створенням підприємства у сфері охорони здоров'я

Кількість сторінок: 104 Кількість слів: 10463 Кількість символів: 80310 Розмір файлу: 2.32 MB ID файлу: 1014880769

11.4% Схожість

Найбільша схожість: 1.52% з Інтернет-джерелом (<http://ven.chdtu.edu.ua/article/download/84459/79996>)

9.61% Джерела з Інтернету 325 Сторінка 106

7.69% Джерела з Бібліотеки 367 Сторінка 109

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА**

КАФЕДРА ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ

**ЗАГАЛЬНОУНІВЕРСИТЕТСЬКА СТУДЕНТСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

**«ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ»**

(м. Київ, 28 квітня 2023 р.)



**КИЇВ
КНЕУ-2023**

ЗМІСТ

Дринь Я.О.	91
НОВІ ПІДХОДИ ДО КСВ: СТВОРЕННЯ НОВИХ ЦІННОСТЕЙ КОМПАНІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ	
Головань Н.Б.	93
ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ЯК СКЛADOVA МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	
Філоненко В.М.	96
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	
Мінова Л.В.	99
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ НА ЗАСАДАХ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	
Бабенко В.В., Ярош В.О.	103
КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ	
Marchenko K.	105
SOCIAL RESPONSIBILITY: APPROACHES AND CHALLENGES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	
Кузьменко О.М.	107
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ІНЖИНІРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	
Степанець В.В.	110
ІМПАКТ ІНВЕСТУВАННЯ ЯК КОНЦЕПТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	
Донцов Б.І.	113
СТАНДАРТИЗАЦІЯ МЕДИЧНИХ ЛАБОРАТОРІЙ ЯК НАПРЯМОК РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	
Логінова М.В.	116
ТРЕНДИ РИНКУ HoRyCa ТА ФАКТОРИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ НА РИНКУ КАВ'ЯРЕНЬ	
Половинко І.Ю.	119
КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ БУДІВНИЦТВА	
Rozumenko T.	122
THE ROLE OF WOMEN IN THE MODERN ECONOMY AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY	
Шильнікова А.М.	125
УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	
Напрієнко М.В.	130
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ АГРЕСІЇ В РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ В УКРАЇНУ	

повноважень і відповідальності всередині лікарні, скорочення числа медичних «аварій» і, як наслідок, фінансових і трудовитрат.

Серед отриманих зовнішніх переваг - спрощення процедури отримання різних дозволів і ліцензій, підвищення репутації лікарні в очах пацієнтів і партнерів та інших зацікавлених сторін. Таким чином, безпечне управління медичними відходами зміцнює довіру населення, збільшує рівень користування послугами, підвищує ефективність надання послуг, сприяє зниженню витрат на надання медичних послуг.

Список літератури:

1. Забруднене довкілля вбило більше людей ніж COVID-19, – ООН. URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/zabrudnene-dovkillya-vbilo-bilshe-ljudej-nizh-covid-19-onn>
2. Tadele Assefa Aragaw, [Bassazin Ayalew Mekonnen](#). Current plastics pollution threats due to COVID-19 and its possible mitigation techniques: a waste-to-energy conversion via Pyrolysis. doi: 10.1186/s40068-020-00217-x. URL: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7816145>
3. [Arduzzo M.](#), [Forero-López A.D.](#), [Buzzi N.S.](#), [Spetter C.V.](#), [Fernández-Severini M.D.](#) COVID-19 pandemic repercussions on plastic and antiviral polymeric textile causing pollution on beaches and coasts of South America. URL: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7726578>
4. [Tanjena Rume, S.M. Didar-Ul Islam](#). Environmental effects of COVID-19 pandemic and potential strategies of sustainability. URL: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7498239>

Бабенко В.В., Ярош В.О.
 ННІБО ім. А. Поручника, магістрант

**КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У
 ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**

За умов розбудови у світових координатах глобальної зеленої екосистеми одним з пріоритетних напрямів реформування системи охорони здоров'я України є її переведення на модель сталого розвитку. Дане завдання є надзвичайно складним та багатокритеріальним, вимагаючи впровадження у діяльність вітчизняних медичних закладів апробованих у міжнародній практиці сталих механізмів й інструментів медичного обслуговування населення. Наголосимо, що ключові конкурентні переваги впровадження українськими закладами охорони здоров'я стратегій сталості впливають насамперед з формування принципово нового погляду на їх конкурентний розвиток, параметри екологічної діяльності та соціальної відповідальності. Саме вони у сукупності здатні забезпечити зменшення трансакційних витрат медичних закладів та нарощування прибутків.

Звернімо увагу на те, що сталий розвиток вітчизняних закладів охорони здоров'я є по суті логічним етапом їх еволюційного розвитку. Йдеться про те, що ще кілька десятиліть назад впровадження та сертифікація системи менеджменту якості згідно стандарту ISO 9001 (а згодом – системи Total Quality Management (TQM), Six Sigma та Big data) викликали багато сумнівів щодо потенційних економічних і соціальних ефектів. Нині ж тисячі компаній по усьому світу красномовно підтверджують їх високу ефективність в якості одного з ключових напрямів власного стратегічного розвитку, вважаючи базовою умовою своєї ефективної діяльності досягнення високого рівня задоволеності споживачів якістю медичного обслуговування.

Вітчизняні заклади охорони здоров'я мають здійснювати свою професійну та фінансово-господарську діяльність у повній відповідності до принципів ESG у сфері охорони навколишнього середовища. Це принципи, яких у своїй діяльності дотримуються соціально відповідальні компанії, та котрі включають механізми захисту довкілля (Environmental), створення сприятливих соціальних умов, сумлінне відношення до співробітників, пацієнтів та партнерів (Social), а також високий рівень корпоративного управління (Governance). Таким чином, впровадження принципів ESG у діяльність вітчизняних закладів охорони здоров'я має включати ефективні системи управління впливом на довкілля, ефективне

ресурсоспоживання і утилізацію медичних відходів, здачу і перероблення відпрацьованого медичного та господарського обладнання, неухильне зменшення обсягів використання паперу, впровадження електронних медичних карт та ін. Зокрема, на території медичних закладів мають встановлюватись коробки для накопичення паперових відходів з метою їх утилізації та повторного використання в якості вторинної сировини.

Ще одним важливим напрямом впровадження у діяльність українських закладів охорони здоров'я принципів ESG є систематична оцінка ризиків та постійне удосконалення системи управління охороною праці на робочих місцях. Оскільки відповідність міжнародним системам управління та їх сертифікація є критично важливим ESG-параметром професійної діяльності будь-якого медичного закладу України, то важливим елементом є їх належна підготовка до міжнародної сертифікації згідно стандарту ISO 45001-2018. Як відомо, він репрезентує міжнародний стандарт у сфері менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці, що підтверджує відповідність високим вимогам медичного обслуговування населення. Відтак – його запровадження передбачає підготовку розгорнутого ESG-звіту за участі зовнішніх консультантів. У сфері ж охорони здоров'я впровадження принципів ESG інтегрує найвищі вимоги стандартів у сфері забезпечення якості та безпеки надання медичної допомоги, управління ризиками діяльності медичних закладів, а також забезпечення екологічної та інформаційної безпеки, охорони праці, соціальної відповідальності та ін.

Важливим напрямом сталого розвитку українських закладів охорони здоров'я є також широке впровадження міжнародних стандартів щодо безпеки пацієнтів в частині їх ідентифікації, ефективності комунікації, безпеки застосування лікарських засобів, гігієни рук, хірургічної безпеки, профілактики падінь тощо. Особливу увагу у рамках сертифікації має приділятися питанню щодо модернізації сестринської праці з активним впровадженням моделі універсальних медичних сестер (котрі обслуговують від 8 до 12 пацієнтів) та обладнанням спеціальних сестринських постів.

Окрім того, вагомий позитивний вплив на екологізацію діяльності вітчизняних закладів охорони здоров'я здатне справити широке застосування ощадливих інструментів, які дають змогу проводити систематичний контроль ресурсоспоживання, виявляти його вузькі місця та суттєво удосконалювати операційні процеси. Реальна реалізація лін-технологій не лише здатна суттєво підвищити ефективність діяльності медичних закладів, але й вивільнити значні фінансові і кадрові ресурси для їх інноваційного розвитку.

Таким чином, впровадження у діяльність вітчизняних закладів охорони здоров'я системи сталого розвитку з фокусом на ESG-принципах знайде своє повне відображення у ціннісно-орієнтованій моделі їх роботи. Це вимагає не тільки широкого залучення пацієнтів та співробітників медичних закладів до формування порядку денного ESG, але й всебічного розвитку культури відповідального ставлення до власного здоров'я та навколишнього середовища, що має стати новою філософією розвитку українського суспільства у післявоєнний період.

Marchenko Kateryna
Department of International Management,
master's student

SOCIAL RESPONSIBILITY: APPROACHES AND CHALLENGES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Corporate social responsibility or CSR has gained increasing popularity in recent years. According to it businesses have a responsibility to contribute to the well-being of society and the environment, beyond simply maximizing profits for their shareholders.

Being socially responsible means not only complying with legal obligations, but also going beyond these requirements, through investment in human capital, the environment and stakeholder relations [1].

In 2019, the Governance Accountability Institute (G&A) announced that 90% of large companies (S&P 500 Index) published sustainability and responsibility reports. This push for sustainability and responsibility reporting is a reaction to growing stakeholder expectations [2].