

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

«__» _____ 20__ р.

«__» _____ 20__ р.

Дипломна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

з напрямку підготовки 075 «Маркетинг»

на тему: «Визначення конкурентних позицій підприємства на ринку»

Виконав: студент II курсу, групи 4

Коваль Вікторія Володимирівна
(прізвище та ініціали)

Керівник

Розумей Світлана Борисівна
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент

Іванюта Тетяна Миколаївна
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Петухова О.М.

“19” жовтня 2020 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Коваль Вікторії Володимирівни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Визначення конкурентних позицій підприємства на ринку

керівник проекту (роботи) Розумей С.Б., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.10.2020 р. № 844-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 23.12.2020 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні підходи щодо визначення основних конкурентних позицій підприємства. Розділ 2. Дослідження конкурентних позицій ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона» » на ринку України. Розділ 3. Визначення напрямів поліпшення конкурентного середовища функціонування підприємства. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу «Основні показники діяльності ТОВ "Стоматологічний центр «Епіона»", Річні обсяги стоматологічних центрів, «Схема SWOT-аналізу ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»», «Узагальнення отриманих результатів за методом п'яти сил конкуренції Портера», «Сумарний вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»», «Вплив запропонованого заходу «Участь у стоматологічному фестивалі» на основні показники діяльності ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»», «Вплив запропонованого заходу проведення промо-акцій (BTL) на основні показники діяльності ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»».

5. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6. Дата видачі завдання 19.10.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	20.10.2020 - 30.10.2020	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2020 - 03.11.2020	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні підходи щодо визначення основних конкурентних позицій підприємства»	04.11.2020 - 19.11.2020	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження конкурентних позицій ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона» » на ринку України»	20.11.2020 - 03.12.2020	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Визначення напрямів поліпшення конкурентного середовища функціонування підприємства»	04.12.2020 - 20.12.2020	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	21.12.2020	Виконано
7.	Оформлення роботи	22.12.2020	Виконано

Здобувач _____
(підпис)

Коваль В.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Розумей С.Б.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра присвячена розгляду теоретико-методичних та практичних питань щодо розробки маркетингової стратегії господарського портфеля підприємства.

В роботі досліджено діяльність ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» на ринку стоматологічних послуг, здійснено маркетингову характеристику його роботи, асортимент послуг, вивчено конкурентну позицію підприємства на ринку, а також, основні економічні показники роботи даного підприємства.

Для проведення повноцінного аналізу підприємства у роботі було поєднано два методи аналізу оцінки, а саме, застосовано дослідження за допомогою SWOT-аналізу та Аналіз конкурентного середовища ринку за моделлю 5 сил конкуренції М. Портера.

Отримані результати аналізу були порівняні між собою і на підставі отриманої інформації було сформульовано пропозиції щодо розроблення та реалізації маркетингових стратегій підприємства ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»».

Запропоновано маркетингові заходи, які стосуються напрямів покращення позицій підприємства на ринку. Після чого було розраховано економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів та визначено їх вплив на показники діяльності ТОВ «Стоматологічного центру «Епіона»».

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 101 сторінок, включаючи 25 таблиць, список використаної літератури складається з 58 найменувань.

Ключові слова: маркетингова стратегія, конкурентне середовище підприємства, SWOT-аналізу та аналіз конкурентного середовища ринку за моделлю 5 сил конкуренції М. Портера.

ANNOTATION

The master's thesis is devoted to the theoretical and methodological and practical issues of developing a marketing strategy for the business portfolio of the enterprise.

In the study of the activity of LLC "Dental Center" Epiona "" in the market of dental services, the marketing characteristics of its work, the range of services, studied the competitive position of the company in the market, as well as the main economic indicators of the enterprise.

To conduct a full analysis of the enterprise in the work were combined two methods of evaluation analysis, namely, applied research using SWOT-analysis and Analysis of the competitive market environment according to the model of 5 forces of competition M. Porter.

The obtained results of the analysis were compared by the husband and on the basis of the received information proposals on development and realization of marketing strategies of the enterprise of LLC Dental center "Epiona" were formed.

Marketing measures are proposed, which relate to the areas of improving the company's position in the market. After that, the economic efficiency of the implementation of the proposed measures was calculated and their impact on the performance of LLC "Dental Center" Epiona "was determined.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and a list of references. The total volume of the work is 101 pages, including 25 tables, the list of used literature consists of 58 items.

Key words: marketing strategy, competitive environment of the enterprise, SWOT-analysis and analysis of the competitive environment of the market according to the model of 5 forces of competition of M. Porter.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретико-методичні підходи щодо визначення основних конкурентних позицій підприємства	11
1.1. Сутність поняття та характеристики поняття «конкурентна позиція».....	11
1.2. Теоретичні підходи до аналізу стану конкуренції на ринку.....	18
1.3. Обґрунтування методів визначення конкурентних позицій підприємства на ринку.....	22
Розділ 2. Дослідження конкурентних позицій ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона» » на ринку України	32
2.1. Аналіз вітчизняного ринку надання стоматологічних послуг та перспективи його розвитку.....	32
2.2. Маркетингова характеристика підприємства.....	39
2.3. Визначення конкурентних позицій ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»».....	49
2.3.1. Оцінювання конкурентного стану досліджуваного підприємства на основі SWOT-аналізу	49
2.3.2. Аналіз конкурентного середовища ринку за моделлю 5 сил конкуренції М. Портера	62
Розділ 3. Визначення напрямів поліпшення конкурентного середовища функціонування підприємства	69
3.1. Розроблення основних напрямів покращення конкурентних позицій підприємства.....	69
3.2. Обґрунтування та оцінка ефективності запровадження промо-акції з використання ВТЛ-реклами	73

3.2.1. Обґрунтування та розроблення бюджету запровадження промо-акції з використання VTL-реклами	73
3.2.2. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу.....	76
3.3. Обґрунтування та оцінка ефективності запровадження проведення рекламної кампанії	79
3.3.1. Обґрунтування та розроблення бюджету запровадження проведення рекламної кампанії	79
3.3.2. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу.....	81
3.4. Вплив пропонованих заходів на основні показники господарської діяльності підприємства.....	88
Висновки.....	96
Список використаних джерел.....	101

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна ринкова економіка – складний організм, елементами якого є різноманітні виробничі, комерційні, фінансові й інформаційні структури, що взаємодіють на фоні розгалуженої системи правових норм, і об'єднуються єдиним поняттям - ринок. За визначенням ринок - це організована структура, де "зустрічаються" виробники і споживачі, продавці і покупці, де в результаті взаємодії попиту споживачів і пропозиції виробників встановлюються і ціни товарів, і обсяги продаж. Конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію.

В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породженим об'єктивним розвитком продуктивних сил і які відображають результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку. Конкурентоспроможність є одним з основних понять, яке активно використовується в теорії та практиці економічного аналізу, виступає багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів. Для її характеристики використовується поняття порівняльних витрат (Д. Рікардо), порівняльних переваг (Є. Хекшер, Б. Олін), порівняння конкурентних переваг, чинників управління та продуктивності використання ресурсів (М. Портер), конкурентного статусу фірми (І. Ансофф). В ринкових умовах конкурентоспроможність набуває великого значення через активне змагання підприємств і їх товарів за споживача.

Поняття конкурентоспроможності широко використовується в різних галузях економіки для характеристики товарів, підприємств, країн. Важливість оцінки рівня конкурентоспроможності визначається необхідністю позиціонування оцінюваного об'єкту відносно конкурентів, а також

визначення заходів щодо управління конкурентоспроможністю в напрямку її підвищення.

Незважаючи на широке використання, поняття конкурентоспроможності до цього часу продовжує удосконалюватися і набувати нового змісту. Особливо дискусійною і невирішеною проблемою є оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності об'єктів

Підприємство в сучасному світі може домогтися успіху лише в тому випадку, коли воно враховує і прагне задовольнити запити споживачів. Для підвищення ефективності потрібно дослідження постійно зростаючих вимог покупця.

Проблема оцінки конкурентоспроможності підприємства є багатоплановою. Цю категорію та показники її рівня вивчають такі науки, як маркетинг, фінанси, економіка підприємства, менеджмент та інші. Кожна з них пропонує свої визначення конкурентоспроможності, методи її оцінки і шляхи підвищення. Базові положення теорії конкурентоспроможності представлені в наукових працях М. Портера, Ф. Котлера, І. Ансоффа, Є. Голубкова, Р. Фатхутдінова, А. Романова, В. Хруцького, Г. Багієва, Г. Гольдштейна та інших. Теоретичний і практичний інтерес у вивченні конкурентоспроможності підприємств представляють результати, описані в роботах закордонних і вітчизняних учених: О. Батурова, Б. Буркинського, А. Воронкової, В. Диканя, І. Должанського, І. Зулькарнаєва, Ю. Іванова, О. Млоток, В. Павлової, І. Смоліна, О. Тридіда, Х. Фасхієва, К. Щиборща та інших.

Вагомий внесок в розробку цієї проблеми внесли вітчизняні та зарубіжні економісти: Г.Абрамшвілі, А.Войчак, В.Герасимчук, Є. Голубков, В.Кардаш, І.Крилов, Н.Куденко, Г.Армстронг, В.Вонг, Е.Дихтль, Ф.Котлер, Ж.Ж.Ламбен тощо. Кожен з них у своїй праці запропонував особисті підходи щодо вивчення особливостей поведінки споживачів та процесу прийняття ними рішення про купівлю.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо посилення позицій підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені такі основні завдання:

– просування послуг, для ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» через проведення рекламної компанії, а саме проведення промо-акцій (BTL)

– реклама підприємства ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» завдяки участі у рекламній кампанії, а саме, участі у стоматологічному фестивалі.

Об'єктом магістерської роботи є визначення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо вивчення особливостей конкурентного ринку.

Методами дослідження у магістерській роботі аналіз конкурентного середовища ринку за моделлю 5 сил конкуренції М. Портера та SWOT-аналіз.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 101 сторінок, включаючи 25 таблиць, список використаної літератури складається з 58 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття та характеристики поняття «конкурентна позиція»

Конкурентне середовище є результатом і умовами взаємодії великої кількості учасників ринку, що визначає відповідний рівень економічної конкуренції і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію. [1,с.9]. Важливо, що конкурентне середовище формується не тільки і не тільки фактичними суб'єктами ринку, але і взаємодією між ними.

Конкуренція являється необхідною передумовою функціонування ринкової економіки. Її механізм гнучко реагує на найменші зміни, які відбуваються на ринку, який у свою чергу чутливий до змін у механізмі конкуренції. Це спонукає підприємців постійно шукати шляхи підвищення продуктивності праці, зниження витрат виробництва, запровадження інновацій. Тобто конкуренція представляє собою внутрішній механізм ефективного та динамічного економічного розвитку.

Конкуренція завжди протікає у певному середовищі. В теорії менеджменту виділяють внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. В контексті дослідження ролі конкурентного середовища у розвитку підприємства найбільший інтерес представляє зовнішнє (об'єктивне) середовище підприємства. В ньому в найбільшій мірі проявляються закони ринкової конкуренції.

Досліджуючи зовнішнє середовище підприємства, Мартиненко Н. М. зазначає, що воно «в значній мірі є нестабільним та непередбачуваним. А тому забезпечення ефективного функціонування підприємства залежить від своєчасної реакції на зміни в такому середовищі. Підприємці, які не

враховують вплив зовнішнього середовища, створюватимуть розрив між власною поведінкою та вимогами даного середовища. Сучасне ефективне підприємництво повинно враховувати в своїй діяльності зміни у зовнішньому середовищі. В іншому випадку збереження ефективного його функціонування та виживання взагалі стає проблематичним.

Під впливом глобалізації підприємницької діяльності, браку ресурсів конкуренція не слабшає, а навпаки – загострюється.

Проблеми виробництва та збуту продукції наростають та посилюються, на них накладаються інші складності: технологічні прориви, застарівання, зміни в структурі економіки та ринку, відносини між підприємством та державою» [1, с.85]. Зовнішнє середовище підприємства – це зовнішні інститути та сили, які потенційно впливають на роботу підприємства та досягнення ним своєї мети [1, с.87].

М. Х. Мескон виділяє елементи зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на функціонування підприємства, розрізняючи середовище прямого та опосередкованого впливу. Конкуренти підприємства належать до сфери прямого (безпосереднього) впливу. Це означає, що, по-перше, конкурентне середовище є складовою частиною зовнішнього середовища підприємства, а, по-друге, – воно безпосередньо впливає на його функціонування.

На думку Лагутіна В. Д., конкурентне середовище представляє собою сукупність організаційно-правових, інституційних, фінансово-економічних та інших умов і факторів, що визначають та впливають на розвиток підприємництва, змагальності в економіці в цілому і в окремих її секторах за найбільш вигідні умови діяльності й отримання прибутку.

Особливістю поняття конкурентного середовища є те, що воно містить не тільки положення про наявність конкуренції, але й ступінь повноти ринку та ринкової рівноваги [4, с.78]. На нашу думку, конкурентне середовище підприємства – це частина зовнішнього середовища підприємства, в якому воно вступає в конкурентні відносини або іншими словами його можна

визначити як економічний простір, в якому функціонує підприємство як суб'єкт конкурентних відносин. Значення конкурентного середовища для підприємства і економіки в цілому проявляється в тому, що ефективне конкурентне середовище забезпечує такий стан конкурентних відносин, який знаходиться в залежності від певного періоду розвитку ринку. Даний розвиток може характеризуватись або повною свободою товаровиробників, або наявністю бар'єрів, які породжуються монополістичними відносинами на ринку, або державним антимонопольним регулюванням. Що стосується ефективності конкурентного середовища, то тут слід відмітити, що дана категорія ні абсолютна, ні відносна.

Конкурентне середовище не є раз і назавжди визначеним станом ринку. Воно мінливе в тій мірі, в якій здійснюється еволюція ринку. Конкурентне середовище має свій соціально-економічний зміст, який визначається характером тієї епохи, в якому функціонує притаманне їй ринкове господарство. Разом з тим сам соціально-економічний зміст конкурентного середовища незмінний. Із розвитком конкурентних відносин воно лише наповнюється новими рисами. Ініціативність, заповзятливість, прагнення до зростання прибутку притаманні конкурентному середовищу як такому.

Підприємства в рамках конкурентного середовища розглядаються не самі по собі, а з урахуванням усієї сукупності відносин, які пов'язують їх між собою, для того, щоб не лише вижити, але й ефективно функціонувати на ринку. Кожне підприємство повинно враховувати не лише власні цілі та внутрішні можливості, а й зовнішні умови конкурентного середовища, які склались об'єктивно та постійно змінюються [5, с. 35].

Таким чином можна зробити висновки:

1) конкуренція є невід'ємним елементом ринкової економіки. Вона завжди протікає в певному середовищі.

2) Зовнішнє середовище підприємства є сукупністю умов та факторів, які прямо чи опосередковано впливають на функціонування підприємства. Серед елементів прямого впливу можна виділити конкурентів, які є

факторами, що безпосередньо впливають на зовнішнє середовище підприємства.

3) Конкурентне середовище підприємства представляє собою частину зовнішнього середовища підприємства, в якому воно функціонує як суб'єкт конкурентних відносин.

4) Конкурентне середовище для кожного підприємства є об'єктивно обумовленим станом ринку. А кожне підприємство, будучи елементом такого середовища, повинно враховувати та оперативно реагувати на чинники, що його формують.

Ключовим поняттям, що виражає сутність ринкових відносин, є поняття конкуренції.

Ефективність господарювання суб'єктів економіки значним чином залежить від розуміння природи конкуренції, форм її прояву, методів конкурентної боротьби і чинників, що визначають готовність суб'єктів економіки до такої боротьби.

В умовах існування значної кількості різних наукових підходів особливого значення набуває дослідження еволюції поглядів на конкуренцію, оскільки саме таким шляхом можна систематизувати рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності як окремого економічного , так і економіки країни в цілому.

Визначення конкуренції як поведінки у ХХ ст. доповнено структурною концепцією, основний зміст якої пов'язаний з аналізом структури ринку, тобто тих умов, які переважають на ній. [2,с.32]

Найважливіше значення має визначення моделі або структури ринку, в межах якої проявляється особлива конкурентна поведінка економічних агентів.

Кваліфікація ознак конкурентного середовища розглянемо в табл.1.1.

Класифікація конкурентного середовища

Класифікаційна ознака	Види конкурентного середовища
Об'єкт купівлі	<ul style="list-style-type: none"> • конкурентне середовище товарів (засобів виробництва, предметів споживання: товарів тривалого та короткочасного використання)); • конкурентне середовище послуг (громадського харчування; охорони здоров'я; освіти тощо); • конкурентне середовище інформації; • конкурентне середовище науково-технічних розробок; • конкурентне середовище капіталів (грошей та цінних паперів); • конкурентне середовище трудових ресурсів.
Територіальна ознака	<ul style="list-style-type: none"> • світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції); • міжнародне конкурентне середовище (включає виробників декількох країн); • національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції); • міжрегіональне конкурентне середовище; • регіональне конкурентне середовище; • міжрайонне конкурентне середовище; • районне конкурентне середовище; • місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які здійснюють діяльність в конкретно обумовленому місці); • конкурентне середовище підприємства.
Моделі конкуренції на ринку	<ul style="list-style-type: none"> • конкурентне середовище досконалої конкуренції; • конкурентне середовище чистої монополії; • конкурентне середовище олігополії; • конкурентне середовище монополістичної конкуренції.

Модель п'яти сил Портера є найбільш широко використовуваним, потужним інструментом для систематичного діагностування основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки впливу кожного з них, а також визначення характеру конкуренції на цьому ринку.

Вчений М.Портер визначив, що частка ринку, рівень прибутку фірми визначаються тим, наскільки ефективно компанія протидіє конкурентним силам.

За класичною моделлю конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як:

- суперництво між конкуруючими постачальниками в одній галузі;
- конкуренція товарів, вироблених фірмами в інших галузях, і гідних замінників, а також за конкурентними цінами;
- загроза вступу в промисловість нових конкурентів;
- економічні можливості та торговельний потенціал постачальників;
- економічні можливості і купівельна спроможність покупців.

П'ять факторів конкуренції відображають той факт, що конкуренція в галузі не обмежується взаємодією між підприємствами, які вже консолідувалися на ринку. Покупці, постачальники, товари - замінники та претенденти на в'їзд у промисловість - це конкуренти компанії на певному ринку, які відіграють іншу роль залежно від обставин.консолідувалися на ринку. Покупці, постачальники, товари - замінники та претенденти на вступ у промисловість - це конкуренти компанії на певному ринку, які відіграють різну роль залежно від обставин. [4,с.15]

Потенційні конкуренти.

Їх поява веде до зростання виробничих потужностей і, відповідно, пропозиції товарів, зниження цін або підвищення витрат на маркетинг, зменшення норм прибутку.

Перепонами (бар'єрами) для проникнення на ринок нових конкурентів є:

- ✓ потреба у великих сумах початкового капіталу чи забезпечення значних обсягів збуту;
- ✓ дефіцит каналів розподілу або складність доступу до них;
- ✓ необхідність значних витрат на ліцензії, реєстрацію, патенти тощо;

- ✓ високий імідж існуючих на ринку товарів.
- ✓ диференціація продукції та послуг, тобто спираючись на торгові марки, які підкреслюють унікальність товару та визнання у покупців;
- ✓ економія на масштабі та досвіді виробництва у підприємств, які вже затвердилися у галузі, що допомагає їм утримувати видатки на такому низькому рівні, який є недоступним потенційним конкурентам.

Товари-субститути (замінники). Це продукція інших галузей, яка може замінити товари підприємства, оскільки виконує однакові функції для однієї і тієї ж групи споживачів. Проникненню на ринок товарів-субститутів перешкоджають їх висока вартість, недостатня розрекламованість, низький розвиток сервісу, досить високий рівень привабливості існуючих на ринку товарів. [3,с.52]

Перепонами на шляху таких товарів можуть стати:

- ✓ проведення цінової конкуренції, яка переводить увагу покупців з проблеми якості на зниження ціни;
- ✓ рекламні атаки на споживачів: коли фірма відчуває загрозу із боку товару-замінника, вона розпочинає агресивну рекламну кампанію свого товару;
- ✓ розробка і виробництво нових, більш привабливих товарів;
- ✓ поліпшення якості обслуговування при продажу та розповсюдженні товару.

Внутрішньогалузева конкуренція та її інтенсивність. Вона сильна тоді, коли конкуренти відчувають складнощі або бачать можливості поліпшити свій стан. Інтенсивність конкуренції може коливатись від мирного співіснування до жорстких способів виживання із галузі. [3,с.55]

Найбільш сильно конкуренція має прояв галузях, для яких характерні:

- ✓ більша кількість конкурентів;
- ✓ однорідність товарів, що виробляються;
- ✓ наявність бар'єрів зниження видатків;

- ✓ високі вхідні бар'єри;
- ✓ зрілість, насичення ринків.

Сила впливу продавців (постачальників). Підприємство конкурує не тільки із подібними до себе виробниками, а ще й зі своїми постачальниками. Сильні постачальники можуть підвищувати ціну на свої товари чи знижувати якість товарів та послуг, що постачаються. [3,с.62]

Сила позиції постачальників визначається такими факторами:

- ✓ наявністю можливості зміни постачальників;
- ✓ загрозами з боку товарів-замінників;
- ✓ величиною обсягів продукції, які купують у постачальників;
- ✓ величиною витрат переключення споживачів на продукцію інших постачальників;

Сила впливу покупців (клієнтів). Їх конкурентний вплив означає можливість зниження цін, посилення уваги до інших конкурентних пропозицій. Цей вплив тим сильніший, чим більше покупці сконцентровані і поінформовані, чим більші обсяги закупівель ними даної продукції тощо. [3,с.79]

Сила позиції покупців визначається такими факторами:

- ✓ ступенем важливості продукції для споживачів;
- ✓ можливостями переключитися на використання інших товарів;
- ✓ обсягами продуктів, які закупаються;
- ✓ рівнем інформованості споживачів;

1.2. Теоретичні підходи до аналізу стану конкуренції на ринку

Конкурентне середовище підприємства – це ринкове оточення підприємства, представлене суб'єктами господарювання різних форм власності та приналежності, які займаються подібною сферою діяльності і мають вагомні конкурентні позиції на досліджуваному ринку. [2, с. 29].

Проведення діагностики конкурентного середовища перш за все передбачає збір зовнішньої інформації про конкурентів, яка може бути отримана різними способами, зокрема, за допомогою:

- засобів масової інформації;
- особистих рекомендацій, відзивів, суджень та ставлень до того чи іншого підприємства-конкурента;
- незалежних дослідників, маркетингових та аудиторських компаній, які проводять відповідні ринкові дослідження;
- власних кабінетних досліджень.

Інформація про конкурентів може збиратись з різних джерел.

Для аналізу та оцінки стану конкурентного середовища може бути використана методика Антимонопольного комітету Росії. Згідно з нею, необхідно здійснити такі дії:

- ✓ визначити продуктові межі товарного ринку (встановити перелік конкуруючих товарів);
- ✓ провести структурний аналіз товарного ринку, тобто встановити чисельність постачальників (товаровиробників) та їх частку у загальному обсязі реалізації товарів;
- ✓ розрахувати коефіцієнт ринкової концентрації (К р.к.) за формулою:

$$K_{p.k} = \frac{Q'}{Q_2} * 100$$

- ✓ де Q' – обсяг реалізації продукції великими (основними) постачальниками; Q_2 – загальний обсяг реалізації продукції.
- ✓ розрахувати індекс ринкової концентрації (І р.к.) за формулою:

$$I_{p.k.} = h_1^2 + h_2^2 + \dots + h_i^2,$$

де h – частка ринку кожного i -го постачальника. На основі розрахунку цих показників розглядаються три типи ринку: – високо концентрований: $K_{p.k.} > 70\%$; $I_{p.k.} > 2000$; – помірно концентрований: $45 < K_{p.k.} < I_{p.k.} < 1000$.

Підприємство, що діє на ринку, як правило, працює в оточенні інших підприємств, що виробляють і продають аналогічну продукцію. Для того щоб успішно конкурувати з ними, слід провести аналіз конкурентного середовища, виявити основних конкурентів, вивчити їх сильні і слабкі сторони, зрозуміти, як вони сприймаються клієнтами, визначити конкурентні позиції, а також застосовувати стратегії [11, с.17].

Згідно з дослідженнями М. Портера стан конкурентного середовища на ринку характеризується *п'ятьма конкурентними силами* (рис. 1.1):

- 1) загроза появи нових конкурентів;
- 2) конкуренція серед товарів-замінників (субститутів);
- 3) суперництво серед присутніх підприємств на ринку;
- 4) ринковий вплив постачальників;
- 5) ринковий вплив покупців.



Рис. 1.1. Модель М. Портера "п'яти сил" конкуренції

Загроза появи нових конкурентів. Поява нових конкурентів тягне за собою, як правило, зменшення частки ринку компанії і, відповідно, прибутку.

Наявність сильних вхідних бар'єрів значно знижує ризик появи нових конкурентів. В якості вхідних бар'єрів слід розглядати: необхідність великих початкових інвестицій, обмежений доступ до сировинних запасів і каналам розподілу, високі вимоги до іміджу товару / підприємства, ймовірність змови між учасниками ринку, високий ступінь лояльності споживачів, державне регулювання, наявність патентів і т.д.

Аналізуючи витрати, необхідні для подолання вхідних бар'єрів з очікуваним прибутком, підприємство-новачок оцінює можливість окупності інвестованого капіталу [7, с. 45].

Конкуренція серед товарів-замінників. Поява на ринку альтернативних груп товарів становить суттєву загрозу діяльності підприємства, особливо у випадку втрати привабливості існуючих товарів. Використовуючи показник перехресної еластичності можна визначити величину загрози з боку товарів-замінників.

Суперництво серед присутніх підприємств на ринку. Суперництво серед підприємств, що існують на ринку, має місце в тому випадку, коли виникають проблеми зі збутом продукції і підприємство вирішує поліпшити свою конкурентну позицію чужий за рахунок. Факторами, що визначають характер суперництва, вважаються:

- кількість конкурентів різних типів на ринку і їх характеристика (частка ринку, обсяг продажів, рівень і динаміка прогресивних витрат);
- привабливість галузі (темп зростання ринку і середньогалузева прибуток);
- сила вихідних бар'єрів (витрати на ліквідацію бізнесу, перепідготовку персоналу та ін.);
- цінова мотивація.

Ринковий вплив постачальників і покупців. Ступінь впливу постачальників залежить від їх кількості і, в разі монополії або форс-мажорних обставин може з'явитися причиною завищених цін на свою продукцію. Оцінити силу впливу постачальників можна за допомогою таких критеріїв:

- кількість постачальників;
- унікальність поставляється;
- великі витрати на пошук іншого постачальника [2,с.32].

На ефективність роботи підприємства може вплинути поведінка покупців, для оцінки сили впливу якого використовуються наступні фактори:

- кількість покупців;
- ступінь інтенсивності споживання;
- ступінь диференціації продукції;
- цінова чутливість споживачів.

Мета моделі Портера – забезпечення ефективного управління ресурсами фірми в конкурентному середовищі [2,с.40].

Результати оцінки структури галузі є базою для аналізу конкурентів і подальшого формування конкурентної переваги підприємства, джерелами якого є виняткова компетентність компанії, яка вказує на перевагу в ресурсах і рівні кваліфікації співробітників.

1.3. Обґрунтування методів визначення конкурентних позицій підприємства на ринку

Будь-яка фірма або організація повинна вивчати своїх конкурентів. Головною метою дослідження конкурентів є поділ сфер впливу на ринок і ослаблення конкуренції.

На першому етапі здійснюється вибір фірм-конкурентів та їх класифікація. Потенційні конкуренти, чия ймовірність виходу на ринок висока, є загрозою, яку фірма може зменшити і проти якої вона повинна захищатися, створюючи бар'єри для входу.

Виявлення реальних і потенційних конкурентів можна проводити, використовуючи наступні підходи:

1. Шляхом оцінки типів потреб, які задовольняють на ринку продукції основних конкуруючих фірм.

2. Класифікація конкурентів відповідно до типів ринкових стратегій, які вони використовують - у сфері розширення ринку, цінової політики та політики якості, технології.

3. За допомогою набору критеріїв, залежно від цілей аналізу. Інформація, яку вдається зібрати, оформлюється у вигляді довідок, доповідних записок, фірмових дос'є по кожному конкуренту [4,с.73].

На наступному етапі визначаються цілі і наміри кожного конкурента.

Цей аналіз дозволяє з'ясувати, наскільки конкурентоспроможний ринок, які дії він збирається зробити. Спочатку аналізуються цілі конкурентних фірм.

Важливим є вивчення сильних і слабких сторін конкурентів, їх співставлення із власною фірмою.

Вивчається реакція конкурентів на дії, які здійснює фірма. Такий аналіз дозволяє класифікувати конкурентів у чотирьох типах: конкурент, який не поспішає: повільна реакція на події або повне їх ігнорування, надія на лояльність споживачів;

- *тигровий конкурент*: реагує на будь-які спроби захопити його на ринку;
- *непередбачуваний конкурент*: не має конкретної моделі поведінки;
- *вибірковий конкурент*: реагує лише на певні види дій.

Також важливим є дослідження ринкової сили конкурентів. Ринкова сила оцінюється здатністю підприємства примусити ринок прийняти ціну більш високу, ніж у пріоритетних конкурентів. Одним з вимірів цієї здатності є еластичність попиту по ціні для диференційованого товару. Чим нижче еластичність попиту, тим ринок менш чутливий до підвищення ціни на товар.

Аналізуються також поточні стратегії конкурентів щодо комплексу маркетингу: товарні, цінові, збутові, комунікаційні. Після цього досліджуються можливості підприємства в конкурентній боротьбі. За

Ф.Котлером, існують чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій: ринкового лідера, челенджера, послідовника, нішера.

Наступний етап передбачає аналіз ринкової частки конкурентів. Щоб одержати повне уявлення про ринок, розраховують всі показники часток ринку. Внаслідок цього виявляються ті фірми, від яких йде найбільша загроза як від конкурента і у відношенні яких розробляються відповідні стратегії і форми економічної поведінки.

І на останньому етапі здійснюється оцінка конкурентоспроможності фірми і її продукції за різними методиками [4,с.75].

Галузь є привабливою з точки зору отримання великих прибутків, якщо конкурентоспроможні сили істотно не впливають на ситуацію в ній. Ідеальним конкурентним середовищем для високих прибутків є те, що постачальники та покупці слабкі у торговельних переговорах, немає якісної замісної продукції, бар'єри на вході є високими, а конкуренція є помірною. Проте, якщо хоча б одна з конкурентних сил сильна, галузь стане привабливою тільки для тих підприємств, чия стратегія є достатньо ефективною проти тиску даної конкурентної сили і тим самим дає можливість отримати прибуток вище середнього.

Конкурентною перевагою є огляд, що забезпечує сильну ринкову позицію та дохід на більш високому рівні, від середнього до промислового, завдань кращої компетентності та можливостей у сфері діяльності [7, с. 182].

Наприклад, підприємство, яке забезпечує недорогі продукти або якісну продукцію, безсумнівно, має конкурентну перевагу в галузі.

Конкурентні переваги:

- Низький порядок - використання дешевої робочої сили, дешева сировина легко втрачаються через зарахування ресурсів і цінностей на ресурси, або використання таких дешевих, конкурентних ресурсів.
- Високий порядок - завдяки високим технологіям, добре підготовленому персоналу, унікальним продуктам, високому іміджу компанії.

Такі конкурентні переваги забезпечують стабільну конкурентоспроможність підприємства в галузі.

Діапазон конкуренції - це обширність номенклатури товарів, що плануються до випуску, і продаж [3, с. 17].

Визначивши конкурентні сили у галузі, конкурентну позицію підприємства і діапазон конкуренції, можна вже вести мову про формування його загальних конкурентних стратегій.

Загальні конкурентні стратегії у галузі - це такі стратегії, що універсально застосовуються на будь-якому підприємстві [5, с. 23].

Існують два основні типи таких загальних стратегій, що забезпечують конкурентоспроможність, конкурентну перевагу в галузі (за М. Портером):

Стратегія низьких витрат, що дає змогу продавати товар за цінами, нижчими ніж у конкурента цінах.

Стратегія спеціалізації, що забезпечує високу якість продукції.

Кожна з цих загальних стратегій може стати конкурентною перевагою, спираючись на яку та враховуючи діапазон конкуренції, підприємство формує свою конкурентну стратегію.

З урахуванням названих рушійних сил розробляються стратегії, які б пом'якшили їх вплив на підприємство, навіть викликали б зворотний вплив підприємства на конкурентні сили, забезпечили б його перевагу в конкурентній боротьбі [8,с.29].

На четвертому етапі групують всі підприємства за конкурентною позицією в галузі, визначають найсильніших і найслабших, тобто складають карту стратегічних груп.

Досвід засвідчує, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди насправді є конкурентами, а справжня конкурентна боротьба ведеться між підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи.

Стратегічна група конкурентів - це група підприємств галузі, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі однакових конкурентних переваг, користуючись схожими методами.

До однієї стратегічної групи, наприклад, зараховують підприємства, які мають однакові розміри, асортимент, одні і ті ж канали збуту і замовників, володіють подібними конкурентними перевагами, мають однакові стратегічні орієнтири, діють на одному географічному полі тощо.

Отже, слід визначити, до якої стратегічної групи належить підприємство і виявити у цій групі підприємства, які мають сильніші конкурентні позиції, щоб виробити відповідну стратегію. Крім цього, з такою ж метою визначають рівень та тип конкуренції між стратегічними групами підприємств галузі, виявляючи, які з них мають найсильніші конкурентні позиції.

На п'ятому етапі аналізу галузі і конкурентного середовища в ній прогнозують найбільш ймовірну поведінку

стратегічних конкурентів підприємства, щоб не вести конкурентну боротьбу наосліп. Це найскладніша, хоча і найважливіша складова аналізу мікросередовища [8,с.35].

З цією метою концентрується увага і збираються дані для оцінки потенційних можливостей кожного конкурента діяти краще або гірше від інших. При цьому зважають на те, що від агресивних конкурентів слід чекати радикальних стратегічних кроків. Конкуренти, задоволені своїм теперішнім станом, будуть намагатися його зберегти, вносячи в поточну стратегію лише незначні зміни. Слабкі підприємства будуть здійснювати або захисні кроки, або наступальні, агресивні. Аналітики повинні вивчити, чи здатний конкурент на рішучі кроки, чи є у нього для цього можливості і воля, чи він в змозі тільки дотримуватися вибраної стратегії, лише незначно її коректуючи. Результатом даного аналізу мають стати ефективні контрзаходи.

На шостому етапі аналізу галузі і конкуренції в ній визначають ключові фактори успіху підприємства (КФУ).

Ключові фактори успіху в галузі (КФУ) – це такі переваги і можливості, використання яких забезпечить йому високу конкурентоздатність і прибутковість в стратегічному періоді[13, с. 69].

Також, конкурентну позицію підприємства на ринку можна визначити за допомогою SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації[12, с. 99].

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації[12, с. 100].

В основі даної методології аналізу покладена теорія М.Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. Процес SWOT-аналізу проводять на основі аналізу діяльності організації за допомогою нижче приведених блоків питань.

Загальна характеристика об'єкта дослідження охоплює ряд питань:

- історія розвитку організації;
- організаційно-правова форма організації;
- інфраструктура організації (наявність та характеристика підсобних господарств; розвиненість транспортної мережі тощо);
- діяльність організації (сектор економіки, в якому працює організація; місія організації; існуючі ринки товарів та послуг; основні види товарів та послуг, що надаються організацією, та ін.) [12, с. 101].

Фактори зовнішнього середовища організації:

- економіка держави (рівень розвитку, аналіз таких показників, як: ВВП, темп інфляції, рівень безробіття, продуктивність праці, ставки оподаткування та ін.);
- політична система держави (особливості існуючої політики держави в галузі захисту прав підприємців та подальшого розвитку підприємницької діяльності);

- правове поле (аналіз регулювання підприємницької діяльності законодавчими актами України);
- соціально-культурний фактор (рівень розвитку суспільства в цілому, структура та характеристика існуючого ринку праці; рівень безробіття тощо);
- технологічні можливості (рівень розвитку науки і техніки держави; рівень розвитку засобів зв'язку, транспорту, телекомунікацій тощо) [12, с. 101].

Визначення місії, цілей та базової стратегії організації. При розробці стратегії організації необхідно, перш за все, визначити напрям подальшого розвитку організації, її цільову орієнтацію. Для цього слід відповісти на наступні питання:

- визначення місії організації;
- визначення цілей організації (вибір цілей; побудова ієрархії цілей; формування "дерева цілей");
- визначення базової стратегії організації (оцінка стратегічних альтернатив за базовою стратегією; оцінка обраної базової стратегії");
- реалізація обраної стратегії (розроблення стратегічного плану; контроль реалізації стратегічного плану) [12, с. 101].

Фінанси:

- корпоративна ліквідність;
- рух грошових коштів;
- вплив прибутку й амортизації на грошові потоки;
- баланс, оцінка фінансового стану;
- фінансове планування (технічні можливості; методика планування; оцінка перспектив);
- аудитування (методика, перспективи, висновки аудиторів) [12, с. 102].

Маркетинг:

- управління маркетингом (загальна ідея; концепція;
- стратегія; оцінка персоналу);

- ринки (ємність ринку; структура ринку; конкуренти,
- споживачі (кількість; структура; вивчення смаків споживачів);
- ціноутворення (стратегія і тактика);
- збут продукції (організація збуту, оцінка каналів збуту; характеристика зайнятого в цій сфері персоналу; наявність складських приміщень; витрати на реалізацію; післяпродажне обслуговування; реклама, її вплив на ефективність діяльності організації) [12, с. 102].

Проведення маркетингових досліджень необхідне для успішної реалізації продукції та послуг будь-якої організації. Питання - що виробляти, скільки виробляти, які види послуг надавати - знаходяться на першому місці для сучасних організацій. Тому аналіз маркетингової діяльності являється одним із найважливіших пунктів при загальному дослідженні організації [12].

Виробництво:

- управління виробництвом (концепція; обрана стратегія виробництва; персонал та його кваліфікація);
- виробничі підрозділи (кількість; спеціалізація; зв'язок з іншими підрозділами);
- обсяги виробництва (виробнича потужність; вузькі місця; вільні і запасні потужності);
- технологія виробництва (тип; рівень складності);
- організація виробництва (рух сировини, матеріалів; робота по розвитку виробництва, підвищенню якості продукції та послуг);
- ефективність виробництва (собівартість продукції; продуктивність праці);
- охорона праці на виробництві [12, с. 104].

Ретельний аналіз виробництва продукції дає можливість виявляти поточні недоліки виробництва та вчасно їх усувати, що значно підвищить ефективність виробництва [12, с. 104].

Управління персоналом.

Управління персоналом - це вміння направляти підлеглих для досягнення цілей організації та вирішення організаційних проблем; вміння

здійснювати селективний відбір працівників для виконання різноманітних завдань, а також вирішувати наступні питання:

- управління персоналом (концепція та політика; планування персоналу);
- структура персоналу (вік; стать; кваліфікація; наявність формальних та неформальних груп в організації);
- вербування та відбір персоналу;
- навчання та розвиток персоналу (перспективи кар'єри; витрати, пов'язані з розвитком персоналу; оцінка кадрів);
- мотивація персоналу (система заробітної плати; розмір заробітної плати; нематеріальні чинники мотивації; умови праці; просування; співвідношення результатів праці з нагородженням);
- оцінка діяльності персоналу (методи оцінки).

Інноваційна діяльність:

- управління розвитком і дослідженням організації;
- інноваційна політика організації;
- інноваційний потенціал організації;
- використання наукових досліджень.

Система управління організацією:

- показники ефективності управління (прибутковість інвестицій; прибутковість власного капіталу);
- організаційна структура управління;
- делегування повноважень в процесі прийняття рішень;
- внутрішня система комунікацій;
- організаційна культура (традиції; ритуали; стиль керування);
- залучення зовнішніх консультантів.

Аналіз результативності та ефективності:

- показники ефективності організації;
- оцінка результативності організації;
- аналіз зростання масштабів діяльності;
- оцінка підвищення вартості організації [12, с. 106].

Загальна результативність складається на основі існуючих на підприємстві звітів (річних, квартальних, місячних). Можуть використовуватись різноманітні показники, як фінансові, так і статистичні згідно з системою, що діє на фірмі [12, с. 106].

На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, будують матрицю можливостей [12, с. 107].

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану або пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці.

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості [12, с. 107].

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища - заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу [12, с. 107].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «СТОМАТОЛОГІЧНИЙ ЦЕНТР «ЕПІОНА»»

2.1. Аналіз вітчизняного ринку та перспективи його розвитку

Ринок стоматологічних послуг в Україні сьогодні характеризується доволі бурхливим розвитком. Однак компанії все частіше зіштовхуються з проблемою переконання споживача в кращій якості своєї продукції та послуг з-поміж тих, які пропонуються конкурентами. Успіх залежить від всебічного розуміння очікувань і вимог з боку тих, хто надають стоматологічні послуги, а також від розуміння, які фактори впливають на попит під час вибору конкретних продуктів і послуг. Підвищення конкурентоздатності установ і підрозділів стоматологічного ринку визначається низкою методологічних аспектів і, насамперед, факторами покращення конкурентних позицій, які є загальними для всіх суб'єктів, котрі надають стоматологічні послуги, й керуються змінними, реалізація яких відкриває можливості підвищення їх шансів на успіх в конкурентній боротьбі. З початку 90-х років минулого століття в Україні почалося становлення підприємництва в багатьох сферах економіки, у т.ч. з'явилися й стоматологічні позабюджетні установи. Специфіка роботи лікарів-стоматологів забезпечила їм найбільший ступінь готовності до переходу на нові економічні умови, оскільки в системі стоматологічної практики вже існували платні послуги, внаслідок чого вони могли запропонувати потенційним пацієнтам максимально доступний спектр послуг – діагностику, профілактику, лікування (хірургічних і нехірургічних) захворювань порожнини рота та суміжних і пов'язаних з ними впливів на організм людини [13,с.66].

В структурі ринку стоматологічних послуг виокремлюються такі основні напрямки спеціалізації:

- профілактика захворювань;
- терапевтична і хірургічна стоматологія;
- ортодонтія (виправленням і попередженням аномалій розташування зубів і порушень прикусу);
- чищення та професійне відбілювання зубів;
- лікування, пломбування кореневих каналів;
- протезування.

Відвідини стоматолога, до моменту сучасного рівня розвитку цього ринку, для багатьох людей становило серйозну проблему, оскільки у великій кількості пацієнтів склалося стійке негативне сприйняття стоматологічних клінік минулого зразка. Це обумовлено як рівнем стоматологічних послуг, так і застарілими методами лікування. Водночас, стрімкий розвиток даної галузі призвів до істотної конкурентної трансформації – відбувся активний перерозподіл ринку між приватними і державними клініками. При цьому кількість останніх стабільно скорочується, що актуалізує питання про перспективи їх подальшого розвитку. Ключовою проблемою стоматологічної галузі є нездатність держави забезпечувати конституційне право особи на охорону стоматологічного здоров'я та забезпечення гарантованої стоматологічної допомоги у потрібному обсязі та належної якості. Гострота проблеми пов'язана з тривалою економічною кризою і значним дефіцитом фінансового забезпечення програми державних гарантій надання безкоштовної медичної допомоги, а також зниженням рівня показників, які характеризують стан здоров'я населення [15,с.42].

У зв'язку з цим в регіонах зростає обсяг стоматологічних послуг, які фінансуються за рахунок особистих коштів громадян. У структурі ринку стоматологічних послуг, яка на даний момент склалась в Україні, переважає широка мережа медичних профільних закладів, кількість яких станом на 01.01.2016 р. становила 1843 одиниці, з яких 197 – самостійних стоматологічних поліклінік та 1646 стоматологічних відділень (кабінетів) у багатопрофільних медичних установах [47, с. 6]. Порівняно з 2014 роком

кількість самостійних стоматологічних поліклінік зменшилась на 1, кількість лікувальнопрофілактичних закладів, які мають стоматологічні відділення (кабінети) – на 3, в основному за рахунок дільничних лікарень та сільських лікарських амбулаторій, які увійшли як структурні підрозділи до складу Центрів первинної медико- 41 санітарної допомоги та інших закладів [47, с. 6]. Скорочення кількості стоматологічних закладів відбулось, зокрема, внаслідок подій на Сході країни.

Одним із ключових показників, який відображає рівень розвитку країни, є забезпечення населення лікарями. Він враховує кількість лікарів у розрахунку на 100 тис. осіб. За даними Eurostat (статистичної служби Європейського союзу), у 2014-2015 рр. загальна кількість лікарів у ЄС становила 1,8 млн. осіб, що на 16,4% більше, ніж десятиліття тому. В Україні у 2016 році їх кількість становила 187 тис. осіб. На рис. 2.1 відображена кількість лікарів усіх спеціальностей та середнього медичного персоналу станом на 2014-2015 рр. в країнах ЄС та у 2016 р. в Україні (у розрахунку на 100 тис. населення).

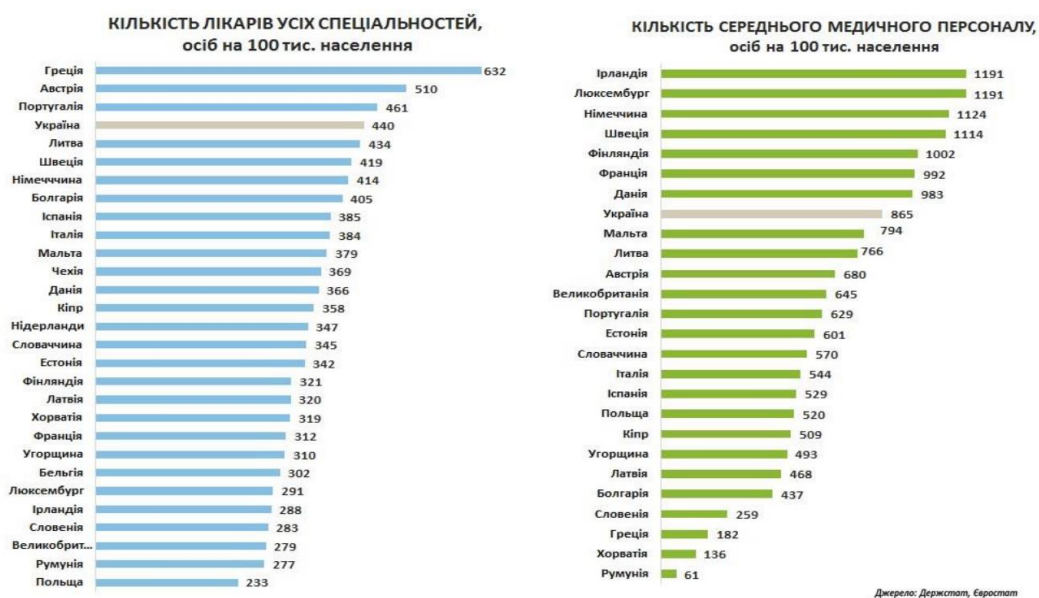


Рис. 2.1. Кількість лікарів усіх спеціальностей та середнього медичного персоналу в країнах ЄС та Україні[33].

Як бачимо з рис. 2.1, серед країн ЄС найвищий показник лікарів на 100 тис. населення зафіксовано у Греції – 632, а найменший – у Польщі – 233. В

Україні на 100 тис. населення у 2016 р. припадало 440 лікарів, що є досить високим показником у порівнянні з країнами ЄС [36].

Загальний обсяг ринку медичних послуг в Україні за 2016 р. становив понад 131 млрд. грн., з яких 75,5 млрд. грн. – бюджетні кошти (кошти держбюджету – 12,5 млрд., решта 63 млрд. – кошти місцевих бюджетів) [16, с. 12]. 55,8 млрд. грн. були сплачені пацієнтами у вигляді готівкових коштів за надані медичні послуги, причому третина цієї суми (близько 18-19 млрд. грн.) належала приватному сектору медицини [16, с. 12].

Найпопулярнішими у приватній медицині є стоматологічні послуги та протезування й така тенденція, за оцінками фахівців, зберігається на цьому ринку уже понад п'ять років [16, с. 14].

Стоматологічні послуги, як зазначалось вище, не можна віднести до суспільних благ, яким притаманні риси неконкурентності та невиключеності. Однак на стоматологічному ринку проявляються певні особливості, які вкотре підтверджують його приналежність до ринку монополістичної конкуренції.

Насамперед, це асиметричність інформації (лікар стоматолог краще обізнаний щодо якості та технології надання послуги, а пацієнт 44 отримує можливість суб'єктивної її оцінки лише після надання останньої); подруге, – відсутність у пацієнта можливості, в певних випадках, самостійно обирати вид та обсяг послуги (зазвичай, лікар-стоматолог самостійно обирає використовувані матеріали, техніки лікування, імплантанти, коронки тощо, а пацієнт, довіряючи йому погоджується з таким вибором) [16,с.15].

Дослідники стоматологічного ринку України інколи роблять помилкове припущення стосовно того, що останній розвивається за траєкторією ринку досконалої конкуренції. В Україні за останні роки простежується тенденція створення вертикально інтегрованих холдингів, які займаються реалізацією стоматологічних матеріалів, обладнання, наданням стоматологічних послуг і виробництвом стоматологічної ортопедичної продукції. Те, що ринок стоматологічних послуг в Україні за своїми характерними ознаками репрезентує ринок монополістичної конкуренції можна довести, зокрема, на

прикладі одного з його секторів – дентальної імплантології, яка сьогодні користується широким попитом серед клієнтів.

Вагоме застосування методів нецінової конкуренції (зокрема, у вигляді реклами) також слугує підтвердженням приналежності цього ринку до ринкової 45 структури монополістичної конкуренції. Зокрема, це стосується ринку стоматологічних матеріалів, обладнання та інструментів, що забезпечує вітчизняну стоматологічну галузь [24, с. 9]. На цьому ринку в конкурентних умовах працюють виробники стоматологічного устаткування, матеріалів, інструментів, а також їх дистриб'ютори; споживачами є стоматологічні заклади та приватні стоматологічні клініки [24, с. 9].

Специфіка рекламних акцій у цьому сегменті стоматологічного ринку зводиться до наступного:

- участь у спеціалізованих виставках;
- реклама продукції у спеціалізованих виданнях;
- реклама у довідниках.

Важливим у такій неціновій конкуренції є комплексний підхід, який передбачає поєднання персональної комунікації зі споживачем, розміщення реклами та опублікування статей авторитетних авторів у спеціалізованих медичних виданнях.

Реклама, яка розміщена на носіях, які зорієнтовані на масового споживача (білборди, ЗМІ) не завжди підтверджують свою 46 ефективність. Розміщення реклами та публікації статей у спеціалізованих виданнях, про що засвідчують результати низки досліджень, орієнтуються на: рейтингові видання, власне рішення щодо актуальності та якості інформації у виданні, наклад, ціни на рекламну площу, читацьку аудиторію, систему розповсюдження, якість поліграфії, склад редакційної колегії [24, с. 9].

Найвищий ступінь комунікативної результативності у випадку подання разового рекламного повідомлення або статті на замовлення в Україні наразі демонструють: журнали «Дент-арт», «Новини стоматології», «Стоматолог», часопис «Современная стоматология». Загалом ринок стоматологічних послуг

характеризується значним розмаїттям їх різновидів (близько 400), частина з яких представлені повними або неповними субститутами, що підтверджує ще одну з ознак ринку монополістичної конкуренції в сегменті стоматології.

Складність аналізу ринкової структури ринку стоматологічних послуг України полягає в наявності низки важливих проблем, детермінованих:

1) відсутністю репрезентативних даних щодо обсягів надання стоматологічних послуг;

2) дотриманням з боку фізичних осіб-підприємців комерційної таємниці стосовно результатів своєї діяльності;

3) високим рівнем тінізації стоматологічного сектору.

Загалом інфраструктура стоматологічного ринку в Україні розвивалася за такими основними напрямками: по-перше, відкриття стоматологічних кабінетів одноосібно або групами стоматологів; по-друге, створення стоматологічних клінік або їх мереж підприємцями, які раніше були зайняті у інших бізнесових структурах; по-третє, створення стоматологічних холдингів. Фахівці в цілому зазначають, що основними тенденціями розвитку ринку стоматологічних послуг в Україні є:

– сповільнені темпи його зростання (внаслідок низького рівня платоспроможності населення);

– збільшення попиту за рахунок середнього класу та забезпечених громадян;

– розвиток попиту на раніше не існуючі послуги (естетична стоматологія, отримання послуг у кредит);

– надлишок пропозиції стоматологічних послуг у великих містах;

– нестача пропозиції стоматологічних послуг у малих містах та селищах;

– зростання вимог з боку пацієнтів щодо якості послуг та рівня сервісного обслуговування;

– універсалізація послуг;

– поява стоматологічних холдингів (зокрема, «Стаміл», «Усмішка», «Денон дентал», «Кебот Нью» та ін.).

Вибір типу стоматологічного закладу за формою власності (платна комерційна чи безкоштовна державна) може обумовлюватися низкою факторів, які характеризують вік, стать, освіченість та соціальний статус пацієнтів [32,с.97].

Стоматологічна галузь у сфері медичного туризму доволі динамічно розвивається не лише за кордоном, а й в Україні. Переважаюча більшість пацієнтів, які користуються послугами медичного туризму, є вихідцями з азійських країн. Найбільшим попитом користуються послуги стоматологів, офтальмологів, хірургів. З огляду на те, що кількість медичних закладів, які прагнуть завоювати авторитет на ринку медичного туризму стрімко збільшується, актуалізуються питання контролю за якістю надання медичних послуг іноземним громадянам. Саме з цієї причини одним із найважливіших об'єктивних критеріїв, за умов наявності широкого спектру варіантів вибору медичних установ зацікавленими клієнтами, є наявність у них міжнародної акредитації [28]. Збільшення в Україні стоматологічних закладів, акредитованих за міжнародними системами, зможе опосередковано вплинути на похідний попит на стоматологічні послуги.

Найімовірніше за все надання стоматологічних послуг в Україні в подальшому розвиватиметься за такими ключовими напрямками: розвиток ринку платних стоматологічних послуг; розвиток державної стоматології; розвиток ринку стоматологічних послуг у межах добровільного медичного страхування. Регуляторні вимоги у стоматологічній сфері в Україні передбачають, насамперед, дотримання низки законів, а саме: Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я»; Закону України «Про стоматологічну діяльність»; іншими законодавчими актами України та актами професійного самоврядування стоматологів України. Однак на даний час на розгляд Верховної Ради України внесений лише Проект Закону «Про стоматологічну діяльність» (№ 4736 від 31 травня 2016 р.). Важливість його

прийняття обумовлена тим, що в ньому, насамперед, визначені поняття, види, форми надання стоматологічних послуг, а також механізми правового регулювання стоматологічної діяльності в Україні, система, гарантії та засади професійного самоврядування у сфері стоматології. Важливим аспектом адаптації стоматологічних компаній України до 89 регуляторних вимог є проходження ними акредитації за міжнародними стандартами. Найпрестижнішим методом оцінки якості та організації медичного обслуговування на міжнародному рівні вважається акредитаційна система JCI, за якою, на разі, в Україні не акредитований жоден медичний заклад [36,с.122].

2.2. Маркетингова характеристика підприємства

Величезну роль у збереженні і зміцненні позицій фірми на ринку грає реклама. Реклама продукції і діяльності підприємства – це найважливіша складова частина комплексу маркетингових заходів, своєрідний інформаційний вихід на споживача.

При правильній організації реклама дуже ефективна і сприяє швидкої безперебійної реалізації виробленої продукції.

Але для того, щоб реклама працювала, потрібно розробити стратегію рекламної кампанії. Велика частина російських власників і керуючих підприємств схильні використовувати одиничні рекламні акції. Іншим підходом служить розробка стратегій рекламної кампанії [12,с.97].

Цей підхід дозволяє уникнути помилок при проведенні реклами.

Він дозволяє мінімізувати ризики зв'язані з непорозумінням споживача, він дозволяє підвищити ефективність реклами.

Тобто розробка стратегії рекламної кампанії дає фірмі успішно справлятися зі своїми проблемами збуту, навіть дозволяє успішніше конкурувати з іншими фірмами.

ТОВ Стоматологічний центр «Епіона» був створений в 2011 році в Києві. Підприємство надає послуги по лікуванню зубів.

Стоматологія відповідає всім критеріям, має краще обладнання, яке замовлялось закордоном та використовує матеріали лише преміум-класу.

ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» має форму власності – товариство з обмеженою відповідальністю, юридична адреса м. Київ, вул. Жилянська 97.

Генеральний директор – Єрмоленко Павло Миколайович.

Підприємство не має філій, на ньому зареєстровано 20 працівників.

Стоматологічний центр надає стоматологічну допомогу за напрямками:

- протезування зубів,
- ортодонція (виправлення прикусу),
- хірургічна стоматологія,
- гігієна і профілактика,
- імплантація зубів,
- лікування зубів,
- пародонтологія,
- дитяча стоматологія,
- естетична стоматологія.

Основний пріоритет у роботі підприємства - поєднання високої якості послуг стоматології і доступних цін.

Для повноцінного якісного надання послуг, на ТОВ Стоматологічний центр «Епіона» використовують якісні матеріали преміум-класу, які замовляються з Німеччини.

На підприємстві працюють тільки висококласні фахівці, які якісно виконують свою роботу.

На підприємстві проводиться модернізація чи реконструкція. Кожного року збільшується кількість стоматологічних кабінетів, а також оновлюється обладнання.

Проаналізуємо кількість наданих в натуральному та грошовому виразі, з різних асортиментних позицій протягом двох років (2017 та 2018 роки). табл.2.1.

Таблиця 2.1

Кількість наданих послуг в натуральному та грошовому виразі на ТОВ "Стоматологічний центр «Епіона»"

Найменування послуг	Надано послуг в натуральному виразі, одиницях		Надано послуг в грошовому виразі, грн.
	2017 рік	2018 рік	2017 рік
1. Лікування зубів	936	1273	166000
2. Імплантація зубів	246	189	57800
3. Протезування зубів	192	142	31000
4. Хірургія	215	303	115700
5. Виправлення прикусу	96	123	13500
Разом	1685	2030	384000

У табл.2.1 представлено кількість наданих послуг в натуральному та грошовому виразі на ТОВ "Стоматологічний центр «Епіона» за 2017 та 2018 роки. Для того, щоб проаналізувати динаміку структури асортименту послуг ТОВ "Стоматологічний центр «Епіона»" скористаємось даними табл.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури асортименту послуг на ТОВ "Стоматологічний центр «Епіона»"

Найменування продукції	Надано послуг у вартісному виразі, тис.грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік	
1	2	3	4	5	6
1. Лікування зубів	166	169,9	43,23	41,24	-1,99

1	2	3	4	5	6
2. Імплантація зубів	57,8	59,3	15,05	14,39	-0,66
3. Протезування зубів	31	37,1	8,07	9,00	0,93
4. Хірургія	115,7	125,6	30,13	30,49	0,36
5. Виправлення прикусу	13,5	20,1	3,52	4,88	1,36
Разом	384	412	100,00	100,00	-

З табл. 2.2 видно, що у структурі асортименту найбільша частка припадає на «Лікування зубів» – 41,24, це пояснюється тим, що ця асортиментна група є основною спеціалізацією стоматологічного центру. Асортиментна група «Хірургія» займає другу позицію та складає – 30,49%, це пояснюється тим, що ця група менш розвинена на підприємстві, але в той же час користується популярністю.

Третє місце займає асортиментна група «Імплантація зубів» – 14,39%, це пояснюється тим, що на ринку присутні більш популярні та сильніші конкуренти за різними показниками.

Останні позиції займають групи «Протезування» та «Виправлення прикусу».

Роблячи висновки, можна зауважити, що відбулися незначні зміни, тому робота підприємства є доволі стабільною.

Але для покращення показників, необхідним є запуск нової потужної реклами та розповсюдження інформації про надання стоматологічних послуг.

Ціль підприємства – задоволення вимог та очікувань клієнтів, а, отже, всі постачальники та матеріали є перевіреними.

Для виявлення тенденції розвитку підприємства проведемо аналіз основних показників його діяльності (табл. 2.3).

**Основні показники діяльності ТОВ "Стоматологічний центр
«Епіона»"**

Показники	Один, Виміру	2017 рік	2018 рік	Відхилення	
				Абсолютне ,±	Відносне,%
1	2	3	4	5	6
1.Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції	тис, грн	384	412	28,00	7,29
2.Собівартість реалізованої продукції	тис, грн	260,2	290,8	30,6	11,7
3.Адміністративні витрати	тис, грн	76,8	66,7	-10,10	-13,15
4.Витрати на збут	тис, грн	33,84	40,1	6,26	18,50
5.Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис, грн	370,84	397,6	26,76	7,21
6.Прибуток від реалізації продукції	тис, грн	13,16	14,4	1,24	9,42
7.Прибуток чистий	тис, грн	12,64	13,54	0,94	7,46
8.Витрати на 1 грн, чистої виручки від реалізації	коп,	96,57	96,50	-0,07	-0,07
9.Рентабельність діяльності (продаж)	%	3,29	3,28	-0,01	x
10.Рентабельність продукції	%	3,54	3,62	0,08	x

Як видно з табл. 2.3 що у 2018 році відбулося збільшення чистого доходу порівняно з 2017 роком на 7,29%.

Адміністративні витрати зменшилися на 13,15%, а повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 7,21% у 2018 році.

Це звичайно не могло не вплинути на зростання собівартості реалізованої продукції, яка в свою чергу зросла на 30,6 тис. грн., що становить 11,7%. У 2018 році, в порівнянні з 2017 роком прибуток від реалізації продукції збільшився на 1,24 тис. грн. або 9,42 %.

Аналізуючи показник рентабельності продажу, слід зазначити, що дорівнює 0 і це свідчить про те, що підприємство працює стабільно добре.

Конкурентна боротьба інколи буває занадто жорстока, в якій не виживають слабкі.

І тому дуже важливо щоб підприємство було готове до цієї боротьби, тобто мало відповідні рівні конкурентоспроможності та значні конкурентні переваги.

Конкуренція між фірмами, які пропонують однотипні товари і послуги, виникає у зв'язку з тим, що в однієї чи декількох фірм з'являється можливість краще задовольнити потреби споживача або необхідність поліпшити свою діяльність. Середовище, в якому діє фірма, постійно змінюється. Тому виявлення факторів, що викликають істотні зміни в галузі і рівні конкуренції, є важливою проблемою.

ТОВ "Стоматологічний центр «Епіона»" постійно працює над розширенням асортименту послуг та удосконаленням технологічного процесу.

У складі компанії працює відділ маркетингу.

Службою маркетингу компанії постійно проводиться аналіз всіх елементів "маркетинг-мікс", окремо стимулювання збуту. ТОВ "Стоматологічний центр «Епіона»" проводить маркетингову діяльність, що включає участь у виставках та стимулює клієнтів.

Нещодавно проводилася акція зі стимулювання працівників підприємства з розіграшем багатьох призів. Одночасно проводилася рекламна кампанія в торгівельно-розважальних комплексах Києва.

ТОВ "Стоматологічний центр «Епіона»" також був виставки стоматологічного приладдя. Всі відвідувачі виставки отримували купони зі знижками на надання послуг.

ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» здійснює свою господарську економічну діяльність ефективно. Але поточний прибуток та обсяг надання послуг не завжди об'єктивно характеризують ефективність маркетингу. Високі показники можливо пов'язані з тим, що підприємство виявилось в потрібному місті та в потрібний час, а не з організацією його маркетингової роботи. Підвищення ефективності маркетингу такого підприємства дозволить значно покращити його результати.

В сучасних ринкових умовах більшість підприємств вже зрозуміла і успішно використовує переваги, які надає застосування маркетингу. Зрозуміло, що відділ маркетингу на підприємстві відіграє дуже важливе значення, нижче наведено основні функції, які він виконує:

Серед функцій, які він виконує, до маркетингових відносять:

-Розробка та доведення планів робіт, відділу матеріально-технічного постачання та реалізації.

-Розробка короткострокової, середньострокової та довгострокової стратегій маркетингу [33,с.47].

-Вивчення факторів, що визначають структуру та динаміку попиту на послуги підприємства, кон'юнктури ринку.

-Дослідження споживчих якостей послуг, що надаються, та вимог, що пред'являються до неї з боку клієнтів [33,с.47].

-Вивчення попиту на послуги, що надаються, оцінка потреб в послугах, що надаються, вивчення та оцінка даних статистичної звітності; аналіз та систематизація отриманих даних, підготовка їх для обробки [33,с.47].

-Розробка стратегій маркетингу із врахуванням потреб в даній продукції, місткості ринку, платіжного попиту, що змінюється, проникнення на нові ринки збуту, досягнень науково-технічного прогресу [33,с.47].

-Визначення питомої ваги послуг основних конкурентів в загальному обсязі збуту на даному ринку.

-Аналіз стану реалізації послуг підприємства, виявлення послуг, що не має достатнього збуту, виявлення причин цього [33,с.47].

-Розробка стратегії реклами. Організація реклами за допомогою засобів масової інформації (газет, радіо та ін.) Організація та підготовка статей та інформації для журналів, газет, радіо [33,с.48].

-Організація участі підприємства в центральних та регіональних галузевих виставках, ярмарках. Підготовка необхідних документів та матеріалів. Організація показу продукції при проведенні виставок [33,с.48].

Для виконання тактичних задач служба маркетингу взаємодіє б великою кількістю незалежних організацій: рекламних агенцій, розробників веб-сайтів (їх теж декілька, не один для всієї компанії, а за напрямками), виробників різноманітних товарів та послуг з рекламними цілями. Для виконання завдань служба маркетингу час від часу використовує позаштатних працівників, як правило, це студенти. Приклади такої роботи: маркетингові опитування на виставках, збір інформації про конкурентів та інші

Моніторинг зовнішнього середовища здійснюється постійно за параметрами:

Конкуренти: [33,с.56].

- Ціни конкурентів;
- Пропозиції конкурентів;
- Сильні та слабкі сторони конкурентів;
- Стенди конкурентів на виставках;
- Реклама конкурентів в ЗМІ.

Тенденції ринку:

- Найпривабливіші ринкові сегменти;
- Події в країні (економічні, соціальні, політичні);
- Розвиток регіонів;
- Зміни в законодавчому сегменті;
- Події на споживчих ринках;
- Тенденції розвитку споживчих ринків;
- Новинки світових виробників;
- Розвиток аналогічних ринків за кордоном [33,с.56].

Постачальники: [33,с.56]

- Новітні технології виробництва обладнання;
- Пошук нових закордонних постачальників;
- Популярні рекламоносії;
- Новітні рекламно-інформаційні технології.

Сайт компанії:

- Статистика (місце в пошукових система, рейтинг звернень і т.п.);
- Модифікації.

Джерела інформації:

- Преса (взагалі ЗМІ);
- Виставки;
- Експертні оцінки;
- Опитування споживачів;
- Аналіз дзвонків, що надходять в компанію;
- Опитування комерсантів;
- Спеціалізовані видання [33,с.56].

Управління маркетингу на підприємстві здійснюється з боку директора з маркетингу. У його розпорядженні два фахівця – з маркетингу та з реклами. Кожен з них відповідає за свої власні задачі.

Щодо маркетингових досліджень, то на підприємстві практикуються дослідження як ринку, так і самого підприємства.

Дослідження здійснюються кабінетним, польовим методами та за допомогою ділових контактів.

При кабінетному дослідженні аналізуються усі доступні джерела інформації: ЗМІ, Інтернет, офіційні дані щодо розвитку ринкових сегментів (від Державного комітету з статистики, платна інформація спеціалізованих дослідницьких організацій і т.і.).

При польовому методі здійснюються опитування споживачів на виставках, міні-опитування за телефоном, анкетування в офісі. За допомогою

ділових контактів дослідження проводяться на форумах, виставках, при зустрічах зі споживачами, постачальниками, партнерами компанії.

Дані, отримані за допомогою досліджень, аналізуються й пропонуються у вигляді звітів про дослідження з обов'язковими розділами „Виводи” та „Рекомендації”. Дослідження здійснюються на вимогу з конкретною проблематикою та періодичні, з метою отримання реальної інформації про ринок.

До задач маркетингу в плані підтримки послуг, що надаються, належать:

- інформування споживачів про такі товари,
- популяризація цих товарів через ЗМІ,
- розказ про товари в статтях, обзорах, рекламних макетах,
- розробка засобів просування цих товарів [33,с.62].

Усі маркетингові плани в компанії чітко розподіляються на тактичні та стратегічні [33,с.56].

Стратегічні плани розробляються на довгостроковий термін (п'ять років).

Складаються такі тактичні плани:

- внутрішні маркетингові на тиждень,
- план роботи на місяць,
- план роботи на квартал,
- план роботи на рік.

Планування маркетингової діяльності на підприємстві здійснюється згідно загальної системи планування.

Типові розділи маркетингового плану на квартал: дослідження, пряма реклама, просування, виставки, семінари, поліграфія, сувенірна продукція, PR.

Недоліком системи планування є його порушення з причин нестачі запланованих коштів.

Ціноутворення в компанії здійснюється за методами розрахунку від запланованого прибутку (метод застосовується для інноваційних та

ексклюзивних товарів) та з урахуванням цінової кон'юнктури ринку (на товари, що мають багато аналогів).

Для прийняття рішень по цінам служба маркетингу готує інформацію за даними цінового моніторингу ринку.

Це здійснюється 1 раз на місяць у випадку одних товарів (мультимедійні проектори, наприклад), 1 раз в квартал (системи озвучування), 1 раз в півріччя (світлодіодні табло).

При наявності інформації про існуючі на ринку ціни, директор з маркетингу збирає нараду з представників підрозділів дистрибуції та комерційних підрозділів.

З урахуванням ринкових цін та витрат, пов'язаних з доставкою та складуванням, формуються нові ціни на продукцію на наступний місяць.

Підводячи підсумок, головними недоліками організації та планування маркетингової діяльності в компанії ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» є:

- недостатня кількість спеціалістів з маркетингу на таку кількість бізнес-підрозділів: 1 маркетинголог й 1 рекламіст на 6 підрозділів з десятками напрямів діяльності;
- обмеженість у фінансуванні маркетингу;
- поганий зворотній зв'язок між маркетингом та комерційними підрозділами;

2.3. Визначення конкурентних позицій ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона» »

2.3.1. Оцінювання конкурентного стану досліджуваного підприємства на основі SWOT-аналізу

Для початку провелемо аналіз конкурентів підприємства на ринку.

Проаналізувавши ринок виділено такі підприємства конкуренти, дані про підприємства конкурентів наведені в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Загальні характеристики підприємств конкурентів

Назва підприємства	Загальна характеристика
1	2
ТОВ «Лірамед»	<p>Дана компанія є дуже відомою серед споживачів і є сильним конкурентом для підприємства.</p> <p>Вона вже великий проміжок часу знаходиться на ринку і встигла завоювати прихильність клієнтів.</p> <p>Компанія має свій імідж, гарну славу та авторитет в стоматологічній галузі.</p>
ТОВ «Люми-дент»	<p>Одна із найпопулярніших в Україні стоматологій.</p> <p>До того ж, територіально, вона знаходиться дуже близько, від стоматологічного центру «Епіона», що створює пряму конкуренцію.</p> <p>Компанія зробила ставку на нове сучасне обладнання та сучасні технології надання стоматологічних послуг. Повний комплекс стоматологічних послуг. Наші фахівці допоможуть з ефективним лікуванням самих різних проблем ротової порожнини будь-якого рівня складності. Висококваліфіковані лікарі. Стоматологи Astra Dent регулярно відвідують професійні майстер-класи і стажуються в Україні і за кордоном, щоб бути в курсі всіх сучасних тенденцій дентальної медицини.</p>

1	2
ТОВ «Стоматологія»	<p>Стоматологічна клініка являє собою більш домашній варіант клініки. У стоматологічній клініці ведуть прийом стоматолог-терапевт, стоматолог-протезист і гігієніст.</p> <p>Працює рентгенкабінет. Також в клініці ведеться і прийом по швидкої стоматологічної допомоги. Ця стоматологічна клініка є прямим конкурентом, тому що має ідентичні послуги, відносно «Епіона», працює без вихідних та знаходиться на ринку з 1991 року, що підтверджує стабільність і авторитет підприємства.</p>
«Дент Арт»	<p>Клініка естетичної стоматології Дент Арт допоможе кожному клієнту зробити свою посмішку здоровою і красивою. Професійні фахівці мають багаторічний досвід роботи, а також активно цікавляться сучасними методиками, які вкрай затребувані і актуальні в стоматологічній сфері.</p> <p>Серед запропонованих послуг центру, важливо відзначити: установка вінірів, які повністю заміщають зовнішній шар зубів; демократичні ціни стоматологічної клініки в Києві дозволяють клієнтам здійснювати своєчасне лікування зубів; установка брекетів за індивідуальними зліпкам щелепи; відбілювання зубів, завдяки пристрою ультразвукової та лазерної чистки;</p>

1	2
ТОВ «Сапфір»	У вересні 2012 року була відкрита в комплексі «Престиж Хол» в центрі столиці. Одним з основних профілів є повний спектр стоматологічних послуг в галузі дитячої стоматології. Лікування «маленьких пацієнтів» відбувається в найбільш комфортних умовах, із застосуванням сучасного обладнання, безпечного знеболення та ефективних методик, що забезпечує прекрасний результат і здоров'я зубів з ранніх років. Є прямим конкурентом для нашого підприємства, тому що займається дитячою стоматологією, яка не розвинута на нашому підприємстві.

*Джерело: складене автором

Аналізуючи дані табл. 2.4., можна зробити висовки, що конкурентне середовище стоматологічного центру є досить невеликим, що дає змогу підприємству утримати лідерську позицію на ринку.

Цільовою аудиторією підприємства «Епіона» є всі вікові категорії, від дітей (з 4 років, для них в клініці є спеціаліст, а саме, дитячий лікар) до пенсіонерів.

Таким чином ТОВ «Епіона» охоплює досить велику кількість споживачів різної вікової категорії, забезпечуючи кожен із сегментів відповідною послугою.

Маючи дані про річний обсяг реалізованої продукції конкурентів можна скласти рейтинг стоматологічних послуг підприємств Києва за 2018 рік, рейтинг поданий у рис.2.2:



Рис. 2.2. Річні обсяги стоматологічних центрів

Лідерами за обсягом реалізованих послуг за 2018 рік є ТОВ «Лірамед», «Дент Арт» та ТОВ «Епіона».

Для того щоб оцінити ступінь зміни конкурентної позиції яка характеризується ринковою часткою необхідно виділити типові стани підприємства за величиною зростання його ринкової частки виділимо чотири класифікаційні групи:

- I – група підприємства з конкурентною позицією яка швидко покращується;
- II – група підприємства з конкурентною позицією яка покращується;
- III – група підприємства з конкурентною позицією яка погіршується;
- IV – група підприємства з конкурентною позицією яка швидко погіршується.

Побудуємо конкурентну карту ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»», виходячи з перехресної класифікації розміру та динаміки ринкової частки. Це дозволяє виділити 16 типових положень підприємств, які відрізняються ступенем використання конкурентних переваг.

В таблиці 2.5 наведено необхідні для побудови конкурентної карти ринку розрахункові показники для базових підприємств. Проаналізувавши

структуру ринку стоматологічних послуг за 2017 – 2018 роки було помічено, що найбільшою часткою у 2017 році на ринку володіє ТОВ «Лірамед», а найменшою, серед усіх проаналізованих, ТОВ «Сапфір» результати розрахунків подано у табл.2.5:

Таблиця 2.5

Частки ринку стоматологічної галузі за 2017-2018 р.

Назва підприємства	Частка ринку,%		Темпи приросту ринкової частки,%
	2017 р.	2018 р.	
ТОВ «Лірамед»	42,5	45,55	0,06
ТОВ «Стоматологія»	11,1	13,29	0,16
«Ден Арт»	17,4	12,56	-0,39
ТОВ «Епіона»	16,5	15,5	-0,07
ТОВ «Люми-Дент»	4,5	5,15	0,12
ТОВ «Сапфір»	5	4,97	-0,007

Після розрахунку показників ринкової частки підприємства і темпу приросту ринкової частки здійснюється побудова конкурентної карти ринку.

Більшою половиною ринку вже володіють кілька великих компаній (56,2% ринку належать трьом компаніям).

Завершальним етапом діагностики конкурентного середовища ТОВ "Стоматологічний центр «Епіона»" є побудова конкурентної карти ринку. Конкурентна карта дозволяє досить точно визначити співвідношення сил у галузі, встановити стратегічні завдання розвитку ТОВ "Стоматологічний центр «Епіона»" на релевантному ринку, ідентифікувати позиції безпосередніх та непрямих конкурентів, оцінити потенціал виникнення проблеми міжнародної конкурентоспроможності підприємства, окреслити рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії компанії тощо.

Вивчення можливої поведінки найближчих конкурентів об'єктивно необхідне.

Організація повинна відслідковувати дії фірм-конкурентів, щоб передбачити їхні наступні кроки і відповідно до цього коректувати свої стратегічні рішення. Розподіл ринкових часток дозволяє виділити ряд стандартних положень підприємств на ринку. До них відносяться лідери ринку - з максимальними значеннями часток, аутсайтери - що займають скромні позиції, проміжні групи.

У таблиці 2.6 наведена матриця формування конкурентної карти підприємств.

Положення підприємства всередині кожної групи визначається величиною його ринкової частки.

За її допомогою можна виділити шістнадцять типових положень підприємств, які відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протидіяти тиску конкурентів.

Таблиця 2.6

Матриця формування конкурентної карти ринку

	Аутсайтери ринку, де 3,98-4,97 це частка ринку, яку займає підприємство	Підприємства з слабкою конкурентною позицією, де 5,15-12,56 це частка ринку, яку займає підприємство	Підприємства з сильною конкурентною позицією, де 13,29-15,5 це частка ринку, яку займає підприємство	Лідери ринку, де 45,55 це частка ринку, яку займає підприємство
1	2	3	4	5
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко слабшає темпи приросту ринкової частки :Від -0,39% до 0,07%	–	«Ден Арт»	–	–

1	2	3	4	5
Підприємства з конкурентною позицією, що слабшає, темпи приросту ринкової частки: Від -0,007%до 0,06%		–	«Епіона»	«Лірамед»
Підприємства з конкурентною позицією, що зміцнюється, темпи приросту ринкової частки: Від 0,12% до 0,16%	–	ТМ «Люмі- дент»»»	«Стоматологія»	–
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко зміцнюється, темпи приросту ринкової частки: 0,25%	ТОВ «Сапфір»	–	–	–

Найбільш вагомим становищем наділені підприємства першої групи, вони є лідерами ринку із конкурентною позицією, яка швидко покращується, це такі підприємства як корпорація «Лірамед», ТОВ "Стоматолгічний центр «Епіона»" та ТОВ «Стоматологія». Найслабкішими є – аутсайдерами ринку, а саме ТОВ «Сапфір» та «Дент Арт». Далі проведемо аналіз підприємства за допомогою SWOT-аналізу. SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації. Слід відзначити, що

SWOT-аналіз є важливою складовою частиною розробки маркетингової стратегії підприємства.

Показник «ступінь важливості» вимірюється за 10 бальною шкалою, а показник «імовірність» може приймати значення від 0,1 до 0,9. Можливості та загрози зовнішнього середовища необхідно оцінювати за аналогічною методикою. Оцінку зовнішніх можливостей ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Вихідна інформація для побудови матриці можливостей

Оцінку зовнішніх можливостей ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»»

Чинники	Імовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на підприємство		
	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка
1.Сприятлива демографічна ситуація	6	0,3	1,8	7	0,6	4,2
2.Зниження цін постачальників	8	0,4	3,2	7	0,8	5,6
3.Своєчасне і відповідальне виконання постачальниками умов договору	7	0,3	2,1	6	0,6	3,6
4.Вихід конкурентів з ринку та інше поліпшення конкурентного середовища	5	0,4	2,0	7	0,5	3,5
Σ			9,1			16,9

Оцінку зовнішніх загроз ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» представлено в табл. 2.8.

Вихідна інформація для побудови матриці загроз
Оцінку зовнішніх можливостей ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»»

Чинники	Імовірність реалізації загроз			Вплив загроз на фірму		
	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7
1.Сприятлива демографічна ситуація	6	0,7	4,2	7	0,4	2,8
2.Зниження цін постачальників	8	0,6	4,8	7	0,2	1,4
3.Своєчасне і відповідальне виконання постачальниками умов договору	7	0,7	4,9	6	0,4	2,4
4.Вихід конкурентів з ринку та інше поліпшення конкурентного середовища	5	0,6	3	7	0,5	3,5
Σ			16,9			10,1

В табл. 2.7 колонка «імовірність» показує, наскільки важливою є дана можливість для галузі, а однойменна колонка в табл. 2.8 відображає ступінь важливості цієї ж можливості для даного підприємства.

Колонка «імовірність» табл. 2.7. показує імовірність впливу можливості на галузь, а однойменна колонка в табл. 2.8 відображає імовірність впливу на наше підприємство.

На основі табл. 2.7 та 2.8. побудуємо матриці можливостей і загроз для ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» (рис. 2.3. і 2.4.).

		Вплив можливостей на фірму			
		Сильний	Помірний	Малий	
Імовірність реалізації можливостей	Висока	10 А	Б	В	
	Середня	7 Г	Д	Е	
	Низька	4 Є	Ж ②	З ③ ④	
		10	7	4	1

- ① Сприятлива демографічна ситуація
- ② Зниження цін постачальників
- ③ .Своєчасне і відповідальне виконання постачальниками умов договору
- ④ Вихід конкурентів з ринку та інше поліпшення

Рис. 2.3. Матриця можливостей ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»»

Згідно методиці та теоретичним відомостям, можливості, що знаходяться на полі Е,З та Ж, приймати до уваги не рекомендується, тобто вплив факторів можна не враховувати. До можливості З потрібно ставитися обережно.

Далі побудуємо матрицю впливу загрозу на фірму ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» (рис. 2.4.).

		Вплив загроз на фірму				
		Руйнівний	Критичний	Помірний	Малий	
Імовірність реалізації загроз	Висока	10 А	Б	В	Г	
	Середня	8 Д	Е	Є	Ж 3 2 1	
	Низька	4 З	И	І 4	Ї	
		10	7,75	5,5	3,25	1

- ① Сприятлива демографічна ситуація
- ② Зниження цін постачальників
- ③ Своєчасне і відповідальне виконання постачальниками умов договору
- ④ Вихід конкурентів з ринку та інше поліпшення конкурентного середовища

Рис. 2.4. Матриця загроз ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»»

Загрози підприємства, що розташовані в полі матриці І, Ї та Ж не мають великого впливу на фірму і їх можна не враховувати.

Під час дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства було проаналізовано сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози підприємства. Після проведення аналізу, дійшли до висновку, що на підприємстві переважають сильні сторони, над слабкими. Беручи до уваги слабкі сторони, то підприємству варто направити свої зусилля на залучення додаткових інвестицій, інформувати своїх потенційних споживачів про зміни, що мають місце в процесі функціонування будь-якого

виробництва. На основі табл. 2.7. та 2.8. було побудовано матриці можливостей і загроз для ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»», які свідчать про те, що можливості не варто приймати до уваги, а загрози не мають ніякого впливу.

Побудувавши матрицю можливостей та загроз, а також визначивши сильні та слабкі сторони підприємства, треба визначаємо позицію підприємства ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» (рис. 2.5.).

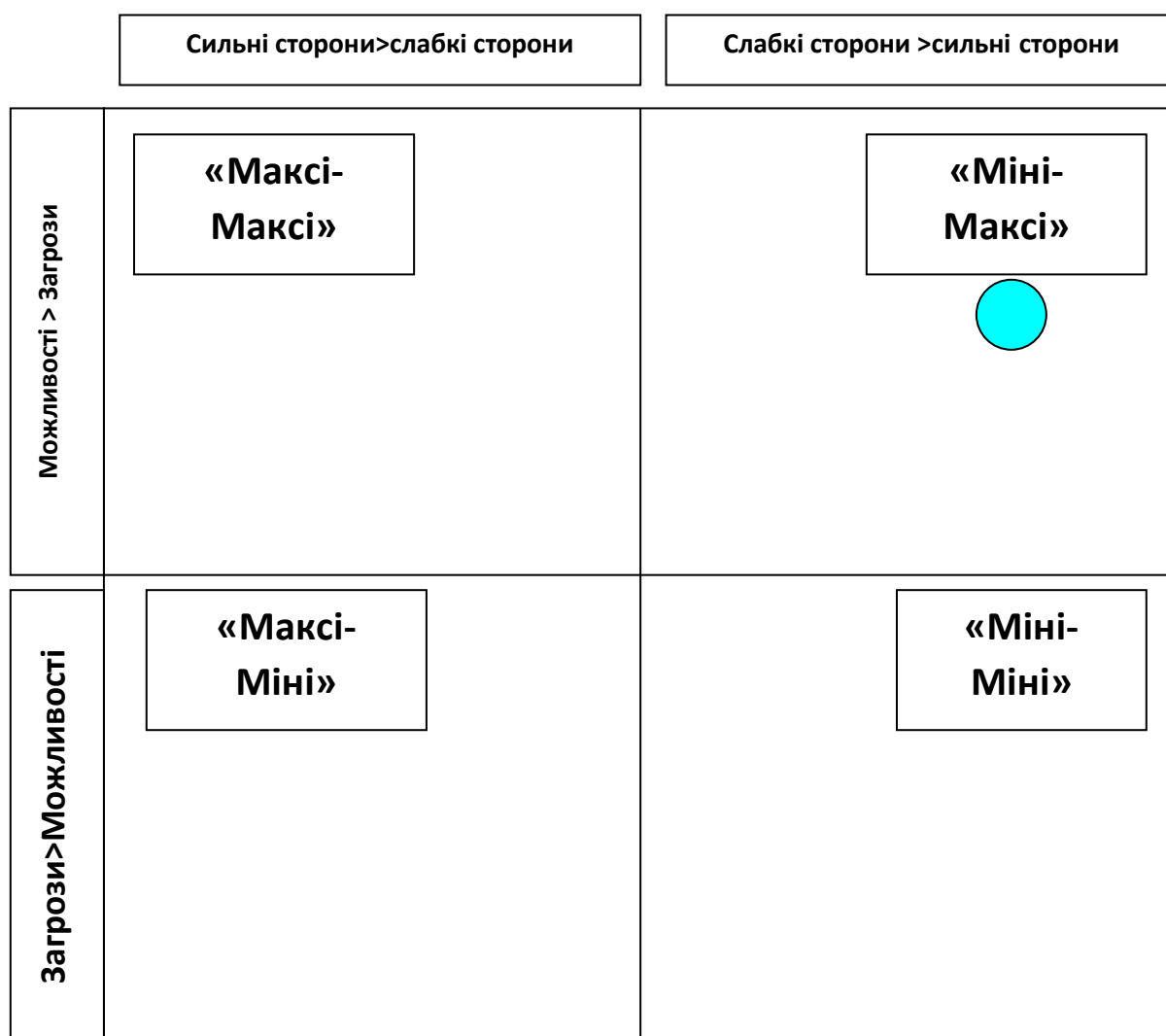


Рис.2.5. Схема SWOT-аналізу ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»»

За допомогою побудованого нами SWOT – аналізу, можна зробити наступний висновок, що для підприємства притаманна стратегія „Міні –

Максі”, у цій ситуації фірма повинна використовувати сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

2.3.2. Аналіз конкурентного середовища ринку за моделлю 5 сил конкуренції М. Портера

Першим кроком в аналізі підприємства за методом п’яти сил конкуренції М. Портера є оцінка конкурентоспроможності товарів підприємства та рівня конкуренції на ринку.

Оцінку загроз з боку товарів-замінників подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка загрози з боку товарів-замінників

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	Існують і займають високу частку на ринку	Існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка мала	Не існують
Товари-замінники «ціна-якість»	3	2	1
Підсумковий бал	3		
1 бал	Низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2 бали	Середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3 бали	Високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

Далі проводимо оцінку рівня внутрішньогалузевої конкуренції за такими параметрами: кількість гравців, темп зростання ринку, рівень диференціації продукту на ринку, обмеження в підвищенні цін.

Дані наведено в табл.2.10.

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців
		2	
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнений, але зростаючий	Високий
		2	
Рівень диференціації продукту на ринку	Стоматологічні центри надають стандартизований послуги	Послуги на ринку стандартизовані за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	Послуги в центрах значно відрізняються між собою
		2	
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
			1
Підсумковий бал	7		
0 – 8 балів	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9 – 16 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
17 – 24 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Отже, за проведеним аналізом видно, що на ринку низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції.

Оцінку загрози входу на ринок нових гравців за допомогою аналізу висоти вхідних бар'єрів представлено в табл. 2.11.

Оцінка загрози появи нових конкурентів

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Економія на масштабі при реалізації товарів	Відсутня	Існує лише в деяких конкурентів	Значна
	3		
Сильні марки з високим рівнем лояльності	Відсутні великі підприємства	2 – 3 значні підприємства тримають близько 50% ринку	2 – 3 підприємства тримають близько 80% ринку
	3		
Диференціація товарів	Низький рівень різноманіття товарів	Існують мікро-ніші	Всі можливі ніші зайняті підприємствами
		2	
Рівень інвестицій та затрат для входу в галузь	Низький (окупається за 1 – 3 місяці)	Середній (окупається за 6 – 12 місяців)	Високий (окупається більше ніж за 1 рік)
			1
Доступ до каналів розподілу	Повністю відкритий	Потребує деяких інвестицій	Обмежений
	3		
Державна політика	Немає обмежень	Незначні втручання держави у діяльність галузі	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
	3		
Готовність підприємств до зниження цін	Не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	При будь-якій спробі введення дешевшої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
			1
Темп зростання галузі	Високий і зростаючий	Сповільнений	Стагнація або спад
	3		
Підсумковий бал	19		
8 балів	Низький рівень загрози появи нових конкурентів		
9 – 16 балів	Середній рівень загрози появи нових конкурентів		
17 – 24 бали	Високий рівень загрози появи нових конкурентів		

Отже, табл.2.11. показує, що підприємство знаходиться на вигідних позиціях на ринку. По-перше, на ринку відсутні великі підприємства-конкуренти.

По-друге, галузь має високий темп зростання та при будь-якій спробі введенні дешевої пропозиції існуючі підприємства, будуть змушені знизити ціни на свої послуги.

По-третє, доступ до каналів розподілу повністю відкритий.

У таблиці 2.12 відображена оцінка ринкової влади покупців на ринку.

Таблиця 2.12

Оцінка ринкової влади покупців на ринку

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
1	2	3	4
Частка покупців з великим обсягом продажів	Більше 80% продажів припадає на кілька клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
			1
Схильність до придбання товарів-субститутів	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
	3		
Чутливість до ціни	Покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	Покупець буде перемикатися тільки при значній різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни
		2	

1	2	3	4
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
			1
Підсумковий бал	7		
4 бали	Низький рівень загрози втрати клієнтів		
5-8 балів	Середній рівень загрози втрати клієнтів		
9-12 балів	Високий рівень загрози втрати клієнтів		

Вплив споживачів на підприємство має середній рівень.

Далі проводимо оцінку загроз для підприємства з боку постачальників.

Аналіз постачальників ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона» здійснюється з точки зору стабільності, надійності та здатності до підвищення цін.

Таблиця 2.13

Оцінка впливу постачальників на підприємство

Параметр оцінки	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
		1
Витрати на перехід до іншого постачальника	Високі витрати	Низькі витрати
		1
Пріоритетність напрямку галузі для постачальника	Низька пріоритетність	Висока пріоритетність
		1
Підсумковий бал	4	
4 бали	Низький рівень впливу постачальників	
5 – 6 балів	Середній рівень впливу постачальників	
7 – 8 балів	Високий рівень впливу постачальників	

Наступним етапом є узагальнення результатів отриманих за методом п'яти сил конкуренції Портера (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Узагальнення отриманих результатів за методом п'яти сил конкуренції Портера

Параметр	Значення	Опис	Заходи щодо покращення
Загроза зі сторони товарів-замінників	Високий рівень	Підприємства пропонують до продажу аналогічні послуги	Розширювати асортимент послуг
Загрози внутрішньо-галузевої конкуренції	Низький рівень	Ринок розподілений між багатьма підприємствами, загроза у підвищенні цін має місце	Покращувати обслуговування, проводити постійний моніторинг конкурентів
Загроза появи нових конкурентів	Високий рівень	Високий ризик появи нових конкурентів, адже бар'єри входу на ринок є незначними	Проводити акції, направлені на довготривалий контакт клієнтів з підприємством
Загроза втрати клієнтів	Середній рівень	Клієнти можуть переключитися на товари конкурентів	Розробляти акції та знижки, тримати ціни на рівні нижче конкурентів
Загроза нестабільності постачальників	Низький рівень	Стабільність постачальників	Проведення переговорів про зниження цін на послуги

За отриманими результатами методом п'яти сил конкуренції Портера можна зробити висновок, що підприємство знаходиться на досить хиткій платформі бізнесу. Стоматологічний центр має високий рівень загрози зі сторони товарів-замінників, що може привести до втрати однієї з лідируючих позицій на ринку та загрози втрати клієнтів.

Враховуючи проведений аналіз підприємства на основі SWOT-аналізу, та за отриманими результатами методу п'яти сил конкуренції Портера, зроблено висновки, що кінцевий споживач недостатньо

проінформований щодо послуг, які надаються підприємством ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона» ». Виходячи з цього буде рекомендовано провести два заходи, які покращать клієнтоінформованість підприємства, а саме, проведення промо-акції з використанням ВТL-реклами та участь у стоматологічному фестивалі.

Всі розрахунки рекомендованих заходів наведені в розділі 3.

РОЗДІЛ 3

ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ПОЛІПШЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розроблення основних напрямів покращення конкурентних позицій підприємства

У цілому ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм по ступеню задоволення своїми товарами потреби людей і по ефективності виробничої діяльності. Конкурентоздатність ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції.

З'ясовано, що на підприємстві переважають сильні сторони, а також воно має чудові шанси для подальшого розвитку.

Що ж стосується слабких сторін, то, ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» варто направити свої зусилля на розробку ефективної конкурентної стратегії.

Оскільки метою діяльності ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» є максимальне задоволення потреб споживачів, основна увага приділена удосконаленню асортименту діяльності підприємства у поєднанні із формуванням і реалізацією заходів просування продукції на ринок.

На основі проведеного аналізу у розділі 2, ми визначили сильні й слабкі сторони та зовнішні фактори (можливості та загрози), ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»». Можна зробити висновок, що на ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» переважають сильні сторони, хоча є і слабкі.

Але такі, які мають сприятливі ринкові можливості. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня витрат і підвищенні конкурентних переваг продукції.

При вдосконаленні напрямів цінової політики ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» необхідно враховувати наступні основні моменти:

- розробити та розрахувати систему знижок, які будуть економічно вигідні як для самої компанії, так і для клієнта;
- при розробці цінової політики слід більшу увагу приділяти результатам порівняльного аналізу співвідношень «витрати–прибуток» і «витрати–якість»;

Можна запропонувати наступні заходи, щодо удосконалення ціноутворення ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»», наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо покращення позицій ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»»

№	Назва заходу	Стисла характеристика	Очікуваний результат
№	1	2	3
1	Спеціальні знижки для постійних клієнтів	Надаються привілегованим клієнтам, які в котрий раз звертаються за послугами до ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»». До категорії спеціальних знижок відносяться знижки на консультацію (безкоштовна консультація) та знижка 30% на п'яте відвідування стоматологічного центру, що мають метою зацікавити клієнта, та знижки за тривалість відносин, за допомогою яких стоїть мета удержати постійну клієнтуру.	Розширення кола реалізації послуг та закріплення своїх позицій серед постійних клієнтів, оскільки конкуренція на ринку досить велика.

№	1	2	3
2	Знижки при додатковій рекламі отриманих послуг	Ввести знижки при додатковій рекламі послуг отриманих в стоматологічному центрі. Наприклад, знижка при обслуговуванні родиною (знижка на дитячу стоматологію) або знижка за залучення нових клієнтів (приведи друга отримай знижку 10%), знижка за відгук у соц.мережах.	Збільшення оптимізації та обсягів збуту

*Джерело: складено автором

Розглянемо детальніше, яким чином вище зазначені заходи допоможуть удосконалити цінову політику підприємства:

1. Спеціальні знижки (це можуть бути комплексні знижки до 30 %). Надаються привілеєгованим клієнтам, які в котрий раз звертаються за послугами до ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»».

До категорії спеціальних знижок відносяться знижки на консультацію (безкоштовна консультація) та знижка 30% на п'яте відвідування стоматологічного центру, що мають метою зацікавити клієнта, та знижки за тривалість відносин, за допомогою яких стоїть мета удержати постійну клієнтуру.

Оскільки конкуренція на ринку досить велика, допоможе розширити коло реалізації послуг та закріпити свої позиції серед постійних клієнтів.

2.Знижки при додатковій рекламі отриманих послуг.

Ввести знижки при додатковій рекламі послуг отриманих в стоматологічному центрі.

Наприклад, знижка при обслуговуванні родиною (знижка на дитячу стоматологію) або знижка за залучення нових клієнтів (приведи друга отримай знижку 10%), знижка за відгук у соц.мережах. Лікування зубів, це

неодноразове відвідування клініки, клієнт буде це розуміти, тому, скоріш за все, знижка приверне його увагу.

Стратегія глибокого проникнення на ринок означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарних–ринкових позицій за рахунок існуючих послуг на існуючих ринках.

Може бути реалізована за двома напрямками:

1) підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів:

- запевнити споживача збільшити обсяг споживання послуг;
- запевнити споживача збільшити частоту використання;

2) залучення до товарів підприємства нових споживачів, які користуються товарами конкурентів.

Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів, як:

- активізація рекламної діяльності;
- застосування засобів стимулювання збуту;
- розвиток збутової мережі.

Отже, основні обов'язки по розробці і реалізації перерахованих заходів бере на себе спеціаліст із маркетингу.

Отже, дані маркетингові заходи мають сприяти покращенню цінової політики.

Тому що дані заходи удосконалять маркетингову цінову політику підприємства, комплекс заходів фірми, до якого відноситься формування ціни, знижок, умов оплати за товар, реалізація якого покликана забезпечити задоволення потреб клієнтів і отримання фірмою прибутку, а також вирішення стратегічних завдань фірми.

3.2. Обґрунтування та оцінка ефективності запровадження промоакції з використання ВТЛ-реклами

3.2.1 Обґрунтування та розроблення бюджету запровадження промоакції з використання ВТЛ-реклами

Сучасний ВТЛ все більше набуває театральних рис: феєричні вечірки в клубах, яскраво оформлені і значних розмірів промостійки, промоутери в театральних костюмах героїв тощо. Часто споживачі є недостатньо проінформовані про те, як правильно доглядати за ротовою порожниною. Після проведеного аналізу даних опитування було зроблено висновок, що існує гостра необхідність планомірної роботи з потенційним клієнтом, спрямованої на збільшення споживчого попиту на користування стоматологічними послугами та інформування споживачів про їх корисність. Необхідно дати потенційному клієнту всю інформацію про наслідки недостойного догляду за ротовою порожниною, пояснити переваги використання стоматологічних послуг, показати позитивний результат. Але цього важко досягти лише за допомогою традиційних способів реклами. Необхідно створити культуру здорової ротової порожнини.

Листівки - один з найпоширеніших видів ВТЛ-активності, допомагає донести інформацію до цільової аудиторії максимально простим і маловитратним способом.

Переносна промозона - окрема стійка з рекламними матеріалами і знаходяться біля неї персоналом - промоутерами, що розповідають про продукт і пропонують його протестувати. Важливим нюансом тут є контроль якості взаємодії промоутерів і цільової аудиторії. Спеціальні акції - розважальні заходи, спрямовані на популяризацію товару або торгової марки.

Пропонуємо проведення найбільш простих та мало затратних ВТЛ-акцій, але не менш дієвих, таких як роздача листівок та переносна промозона. В найбільших торговельних центра міста розставляємо переносні промозони

та промоутерів. Під час акції промоутери роздають листівки зі знижкою 10% на перше відвідування клініки та корисною інформацією. Інший промоутер, пропонує відвідувачам торговельного центру підійти до промозони, та на наочному прикладі дізнатися як правильно доглядати за ротовою порожниною.

Головна ідея промо-акцій: «Здорові зуби-здоровий дух».

Для проведення промо-акцій будуть розроблені інформаційні буклети розміром 15x10 см.. На першій сторінці (обкладинці) буде представлено ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» та великими літерами надпис головної ідеї промо-акції.

На наступних сторінках будуть представлені правила догляду за ротовою порожниною та негативні наслідки при їх відсутності. Дані брошурки будуть роздаватись в дні проведення промо-акцій.

Дані промо-акції можна проводити регулярно на протязі року, два рази на місяць. Кращим місцем для проведення запропонованої акції є крупні торгові точки, як правило, це торговельні центри.

Інструкцію стосовно проведення промо-акцій складає менеджер зі збуту підприємства. Для організації проведення промо-акції буде підписано договір з рекламним агентством «Reklamin advertising company» – надає комплексні послуги у сфері BTL та Event – реклами. Дане агентство надасть для проведення промо-акцій: 10 промоутерів (на 5 різних точок), 5 осіб, які будуть роздавати інформаційні листівки. В кожній точці працюватимуть два промоутери (5 годин), один одягнений в маскарадний костюм здорового зуба, другий, який знаходиться за стійкою в формі лікря-стоматолога (надає ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»»)

Отже, переваги проведення промо-акцій:

- привернення уваги потенційного покупця;
- стимулювання продажів послуг;
- виділення бренду на фоні конкурентів;

- діалог з клієнтом;
- зріст продажів послуг за рахунок освідомлення споживача про негативні наслідки неналежного догляду за ротовою порожниною;

Основними перевагами проведення промо-акцій є пряме стимулювання користування стоматологічними послугами на прикладі негативних наслідків.

Проведення промо-акційм ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» в торговельних центрах буде відбуватись протягом 4 днів, головною ідеєю дегустації буде: «Здорові зуби-здоровий дух».

В таблиці 3.2. приведені загальні витрати, необхідні для проведення промо-акції.

Таблиця 3.2

Витрати на проведення промо-акції

Найменування статті витрат	Одиниці виміру	Кількість	Ціна	Сума
Оренда площі в супермаркеті	м ²	5	50	500
Послуги агенства	х	х	х	700
Розхідні матеріали:				
Зубна щітка	шт	10	10	100
Макет щелепи	шт	1	150	150
Інформаційні стенди	шт	2	100	200
Рекламна продукція:				
Рекламно-інформаційні брошурки 15x20 см.	шт	600	0,50	300
Рекламні листівки про проведення дегустації (А6)	шт	600	0,25	250
Плакати для оформлення стійок	шт	5	20	100
Всього витрати:				2300

*Джерело: складено та розраховано автором

Отже, загальні витрати на проведення промо-акцій ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» складуть 2,30 тис.грн.

3.2.2. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу

Після впровадження заходу «Проведення промо-акцій з використанням BTL реклами» ТОВ ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту своїх послуг. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації послуг знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Дані наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	66	71	68	65	70	63	67

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{н\ddot{a}д}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

№	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
№	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис грн	66	71	68	65	70	63	67	470
2	$O_{\text{ср}}$	67,14							-

Продовж.табл.3.4

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{н\ddot{а}д}})$	-1,14	3,86	0,86	-2,14	2,86	-4,14	-0,14	-
4	ΔO^2	1,31	14,88	0,73	4,59	8,16	17,16	0,02	46,86

*Джерело: складено та розраховано автором

Знаходимо середнє арифметичне прогнозих значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{ср}} = (66+71+68+65+70+63+67)/7 = 67,14 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O)^2}{n}} \quad (3.2)$$

$$a = \sqrt{\frac{46,86}{7}} = 6,69\%$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% = 6,69/67,14 * 100 = 9,97\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 67,14 тис. грн. як середнє значення ряду:

66	71	68	65	70	63	67
----	----	----	----	----	----	----

де песимістичне (найменше) значення (П) – 63, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 71.

Розраховуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації послуг в результаті проведення промо-акцій:

$$OP = (O+4*V+П)/6 = (63+4*67,14 +71)/6 = 67,09 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$67,09 / 412 * 100\% = 16,28\%$, де 412 тис. грн. – значення чистого доходу (виручки) від реалізації послуг у 2017 році.

Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг в проектному році складе:

$$412 + 67,09 = 479,09 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 397,6 тис. грн., змінні – 337,96 тис. грн, постійні витрати – 59,64 .

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$337,96 * 16,28/100 = 55,01 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$59,64 + 2,30 + 337,96 + 55,01 = 454,91 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Приріст повних витрат: } 397,6 - 454,91 = 57,31 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 67,09 - 57,31 = 9,78 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації послуг в проектному році складе:

$14,4 + 9,78 = 24,18$ тис. грн., де 14,4 тис. грн. – значення прибутку від реалізації послуг у 2018 році

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації послуг становитиме: $9,78 * (1 - 0,18) = 8,01$ тис. грн.

Наведемо очікувані результати від проведення промо-акцій в табл. 3.5

Таблиця 3.5

Очікувані результати від проведення промо-акцій, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації послуг	67,09
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію послуг	57,31
Приріст прибутку від реалізації послуг	9,78
Приріст чистого прибутку	8,01

*Джерело: складено та розраховано автором

Отже, внаслідок проведення промо-акцій із залученням ВТЛ реклами чистий дохід (виручка) від реалізації послуг в проектному періоді збільшиться на 67,09 тис. грн.. Повні витрати на виробництво і реалізацію послуг збільшиться на 57,31 тис. грн. Прибуток від реалізації послуг зросте на 9,78 тис. грн., а чистий прибуток – на 8,01 тис. грн.

3.3. Обґрунтування та оцінка ефективності запровадження участі в стоматологічному фестивалі

3.3.1. Обґрунтування та розроблення бюджету запровадження проведення заходу часті у стоматологічному фестивалі

Світова практика господарювання свідчить, що жодне підприємство, плануючи свою діяльність на тривалу перспективу, не може розраховувати на стабільність ринкової ситуації. На будь-які зміни в економіці воно змушене реагувати миттєво, а також постійно адаптувати до них власні внутрішні можливості. За таких умов формування ефективної стратегії розвитку підприємства потребує достовірної, об'єктивної та своєчасної інформації про стан і динаміку попиту на продукцію, власні ринкові позиції та особливості розвитку конкурентного середовища. Саме маркетингові дослідження є ефективним засобом отримання такої інформації. Їхня роль та значення особливо зростає, коли настає період між виведенням інноваційного товару на ринок і появою виготовленого конкурентами, аналогічного товару поступово зменшується, доступ до прогресивних технологій стає дедалі легшим, а конкурентні переваги, які ґрунтуються на унікальності технології чи ефекті масштабу, втрачають актуальність [22]. Для кожного підприємства маркетингові стратегії і дослідження є індивідуальними. Не дивлячись на те, що маркетингова стратегія недиференційована і акцент відбувається на виготовлення одного виду продукції, на мою думку, є шляхи просування товару з метою зростання прибутку, які за допомогою одного заходу можуть бути досягнуті. Для розширення сегменту ринку був розроблений захід, що дасть додатковий прибуток підприємству, а саме завдяки участі у стоматологічному фестивалі. Це дасть змогу взаємодіяти з потенційними клієнтами, а також можливість резонансу та передачі інформації від учасників фестивалю до їх оточення. На

даному заході продукцію ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» можуть побачити як потенційні партнери, так і пересічні громадяни.

Проект впровадження заходу для підвищення ефективності роботи підприємства розрахований на залучення охопленого сегменту на ринку, а саме споживачів віком до 65 років. Для участі у фестивалі підприємство має орендувати місце, купити стійку для презентації рекламних матеріалів, розробити логотип з назвою торгової марки, також замовити друк рекламних буклетів або листівок. Також витрати передбачаються на заробітну плату промоутеру, на стоматологічні макети та інше. Структуру витрат на впровадження заходу наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Структура витрат для підвищення ефективності роботи

Витрати	Сума, тис. грн
1. Оренда місця	1,00
2. Сійка для презентації	0,75
3. Логотип	0,50
4. Рекламні буклети та листівки	0,50
5. Промоутер	0,75
6. Зразки щіток	0,50
7. Міні-зразки зубної пасти	0,50
8. Посуд	0,50
Всього:	5,00

Отже, загальний бюджет для впровадження заходу складе: 5,00 тис. грн. Впровадження даного заходу, дозволить привабити нових клієнтів різних вікових категорій, включаючи батьків, які зможуть лікувати зуби дітей в стоматологічному центрі «Епіона».

3.3.2. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження запровадження проведення заходу часті у стоматологічносу фестивалі

Після участі в стоматологічному фестивалі очікується збільшення обсягів реалізації, покращення іміджу підприємства, встановлення нових взаємозв'язків тощо. Прогнозовані значення приросту чистого доходу (виручки) від впровадженого заходу знаходимо за методом експертних оцінок, використовуючи опитування спеціалістів та керівників відділу.

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції, внаслідок впровадження заходу, за допомогою стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних обсягів збуту в плановому році на підприємстві було отримано думку провідних спеціалістів та керівників відділів і отримали результати, які наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	77	75	73	72	76	79	71

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації Оі в порядку зростання, тис. грн.	71	72	73	75	76	77	79	523
Осер	75							
Відхилення	-4	-3	-2	0	1	2	4	-
ΔO^2	16	9	4	0	1	4	16	50

*Джерело: складено та розраховано автором

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$Q_{\text{сер.}} = \frac{\min + \max}{2} = \frac{71 + 79}{2} = 75$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{50}{75}} = 2,67$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} \times 100\% = \frac{2,67}{75} \times 100\% = 3,56\%$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 75 тис. грн. як середнє значення ряду, песимістичне (найменше) значення (П) – 71 тис. грн., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 79 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу

(виручки) від реалізації продукції:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (79 + 4 * 75 + 71) / 6 = 75 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$$75 / 412 * 100 \% = 18,2\%$$

де 412 тис.грн. – значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за 2018 рік.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$412 + 75 = 487 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 397,6 тис. грн., в тому числі: постійні витрати (15% від повних витрат) 59,64 тис. грн., змінні витрати (85% від повних витрат) –337,96 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 18,2%.

$$337,96/100*18,2= 61,5 \text{ тис. грн.}$$

Затрати на участь у стоматологічному фестивалі складуть 5,00 тис.грн.

Повні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$59,64 + 5,00 + 337,96 + 61,5 = 464,25 \text{ тис.грн.}$$

Приріст повних витрат: $412 - 464,25 = 52,25$ тис.грн.

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta Пр = 75 - 52,25 = 22,75 \text{ тис.грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації послуг в проектному році складе:

$$14,4 + 22,75 = 37,15 \text{ тис. грн.}$$

де 14,4 тис. грн. – значення прибутку від реалізації послуг у 2018 році

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації послуг становитиме:

$$22,75 * 0,82 = 18,65 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від участі в стоматологічному фестивалі в табл. 3.9

Таблиця 3.9

Очікувані результати від участі в стоматологічному фестивалі, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації послуг	75
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію послуг	52,25
Приріст прибутку від реалізації послуг	22,75
Приріст чистого прибутку	18,65

*Джерело: складено та розраховано автором

Отже, внаслідок участі в стоматологічному фестивалі чистий дохід (виручка) від реалізації послуг в проектному періоді збільшиться на 75 тис. грн.. Повні витрати на виробництво і реалізацію послуг збільшиться на 52,25 тис. грн. Прибуток від реалізації послуг зросте на 22,75 тис. грн., а чистий прибуток – на 18,65 тис. грн.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: початкові інвестиції, що дорівнюють зміні обігових коштів, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту нинішню вартість проекту, гарантований (дисконтований) термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

3.4. Вплив пропонованих заходів на основні показники господарської діяльності підприємства

Після проведених розрахунків по двом заходам сумарні очікувані результати наведемо в табл.3.10.

Сумарний вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»»

Показники	Значення показника після проведення промо-акції BTL	Значення показника після участі в стоматологічному фестивалі	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації послуг	67,09	75	142,09
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію послуг	57,31	52,25	109,56
Приріст прибутку від реалізації послуг	9,78	22,75	32,53
Приріст чистого прибутку	8,01	18,65	26,66

Очікувані результати від участі у стоматологічному фестивалі у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації послуг, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	412	554,09	142,09	34,48
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	397,6	507,16	109,56	27,55
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	14,4	46,97	32,53	225,90
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	13,54	40,20	26,66	196,89
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,50	91,53	-4,96	-5,14

1	2	3	4	5	6
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	3,28	7,25	3,97	x
7. Рентабельність продукції	%	3,63	9,26	5,63	x

Отже, зробивши відповідні розрахунки, можна зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованих заходів матимемо сумарне зростання чистого доходу (виручки) від реалізації послуг на 142,09 тис. грн. і проектне його значення становитиме 554,09 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію послуг зростуть на 109,56 тис. грн. і проектне його значення становитиме 507,16 тис. грн.

Прибуток від реалізації послуг збільшиться на 32,53 тис. грн.

Витрати на 1 грн. реалізованих послуг зменшаться на 4,96 коп.

В проектному році сумарний чистий прибуток складе 40,20 тис. грн., що на 26,66 тис. грн. більше порівняно з базовим роком.

Отже, для підвищення ефективності маркетингової діяльності та стимулювання споживачів при купівлі послуг ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» було визначено головні цілі діяльності даного підприємства, та шляхи їх реалізації.

До основних цілей підприємства відноситься:

– удосконалення цінової політики ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»»;

– просування послуг, досягається для ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» через проведення рекламної компанії, а саме проведення промо-акцій (BTL)

–реклама підприємства за допомогою участі в стоматологічному фестивалі.

Результати обчислень показників економічної ефективності двох запропонованих заходів, а саме, участь у промо-акції (BTL) та участь у

стоматологічному фестивалі, показали, що саме участь у стоматологічному фестивалі ефективним і може бути рекомендованим до впровадження.

Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства на підвищенню ефективності стимулювання потенційних споживачів.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: початкові інвестиції, що дорівнюють зміні обігових коштів, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту нинішню вартість проекту, гарантований (дисконтований) термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Впровадження запропонованих заходів не потребує капітальних інвестицій, тому розрахуємо зміну обігових коштів. Зміна обігових коштів визначається у розмірі 4% від 82% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходів:

$$\text{П} = 337,96 * 0,82 * 0,04 = 11,08 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого прибутку у ході розрахунків становить 26,66 тис. грн. Термін окупності капітальних вкладень (недисконтований) при цьому буде становити:

$$T = \frac{K_b}{\Delta \text{Пч}} = \frac{11,08}{26,66} = 0,41 \text{ року}$$

Розрахуємо доцільність капіталовкладень. Оскільки рекламна кампанія не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Пр}_q = 26,66 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i,$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту, яку приймаємо на рівні $25\% = 0,25$. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років: α_i – коефіцієнт приведення за i -ий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час. При ставці дисконту – 25% .

$$1 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = \frac{\alpha_1}{1,25} = 0,64$$

$$3 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,25)^3} = \frac{1}{1,25^3} = \frac{\alpha_2}{1,25} = 0,51$$

$$4 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,25)^4} = \frac{1}{1,25^4} = \frac{\alpha_3}{1,25} = 0,41$$

$$5 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,25)^5} = \frac{1}{1,25^5} = \frac{\alpha_{14}}{1,25} = 0,33$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N HB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$26,66 * (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 26,66 * 2,6893 = 71,69 \text{ млн. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N НВ_i - ПИ = 71,69 - 11,08 = 60,61 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_2 = \frac{ПИ}{НВ_{cp}} = 11,08 / 71,69 / 5 = 0,03 \text{ року} < 5 \text{ років}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПИ} = 60,61 / 11,08 = 5,47 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{ПИ} = 71,69 / 11,08 = 6,47 > 1.$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність проведення заходів, що підтверджується показниками:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 60,61 тис. грн.
2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,41 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту.
3. $ІД = 5,47 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.
4. $ІП = 6,47 > 1$, що свідчить про високу ефективність проекту.

Основні показники ефективності запропонованого заходу наведено в табл. 3.12.

Основні показники ефективності запропонованих заходів

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	11,08
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	32,53
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	26,66
4. Чистий грошовий потік	тис. грн.	-
5. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	71,69
6. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	60,61
7. Термін окупності недисконтований	роки	0,41
8. Термін окупності дисконтований	роки	0,03
9. Індекс доходності	-	5,47
10. Індекс прибутковості	-	6,47

Як було зазначено та розраховано, реалізація запропонованих заходів сприятиме значному позитивному впливу на показники роботи підприємства ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»».

ВИСНОВКИ

Конкуренція являється необхідною передумовою функціонування ринкової економіки. Її механізм гнучко реагує на найменші зміни, які відбуваються на ринку, який у свою чергу чутливий до змін у механізмі конкуренції. Це спонукає підприємців постійно шукати шляхи підвищення продуктивності праці, зниження витрат виробництва, запровадження інновацій. Тобто конкуренція представляє собою внутрішній механізм ефективного та динамічного економічного розвитку.

Конкуренція завжди протікає у певному середовищі. В теорії менеджменту виділяють внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. В контексті дослідження ролі конкурентного середовища у розвитку підприємства найбільший інтерес представляє зовнішнє (об'єктивне) середовище підприємства. В ньому в найбільшій мірі проявляються закони ринкової конкуренції.

Таким чином можна зробити висновки:

1) конкуренція є невід'ємним елементом ринкової економіки. Вона завжди протікає в певному середовищі.

2) Зовнішнє середовище підприємства є сукупністю умов та факторів, які прямо чи опосередковано впливають на функціонування підприємства. Серед елементів прямого впливу можна виділити конкурентів, які є факторами, що безпосередньо впливають на зовнішнє середовище підприємства.

3) Конкурентне середовище підприємства представляє собою частину зовнішнього середовища підприємства, в якому воно функціонує як суб'єкт конкурентних відносин.

4) Конкурентне середовище для кожного підприємства є об'єктивно обумовленим станом ринку. А кожне підприємство, будучи елементом такого

середовища, повинно враховувати та оперативно реагувати на чинники, що його формують.

Ключовим поняттям, що виражає сутність ринкових відносин, є поняття конкуренції.

Ефективність господарювання суб'єктів економіки значним чином залежить від розуміння природи конкуренції, форм її прояву, методів конкурентної боротьби і чинників, що визначають готовність суб'єктів економіки до такої боротьби.

У другому розділі дипломної роботи висвітлена маркетингова характеристика підприємства ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»».

Кількість наданих послуг в натуральному та грошовому виразі на ТОВ "Стоматологічний центр «Епіона» за 2017 та 2018 роки. Лідерами є послуги: Лікування зубів, Імплантація зубів, Хірургія.

Надання послуг асортиментної групи «Лікування зубів» збільшилося на 36,00%, групи «Імплантація зубів» зменшилось на 23,17%, групи «Протезування зубів» зменшилось на 26,80%, асортиментної групи «Хірургія» збільшилося на 40,93% та «Виправлення прикусу » на 28,12%.

Зростання спостерігається по всіх асортиментних групах, крім груп «Імплантація зубів» та «Протезування зубів».

Проаналізувавши конкурентне середовище, робимо висновок, що ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» охоплює досить велику кількість споживачів різної вікової категорії, забезпечуючи кожен із сегментів відповідною послугою.

Далі, після проведення SWOT-аналізу та визначення сильних та слабких сторін підприємства, було виявлено, що для підприємства притаманна стратегія „Міні-Максі”, у цій ситуації фірма повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок послуг-новинок. Сприятлива

фінансова ситуація дозволяє збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

За отриманими результатами аналізу методом п'яти сил конкуренції Портера можна зробити висновок, що підприємство знаходиться на досить хиткій платформі бізнесу.

Стоматологічний центр має високий рівень загрози зі сторони товарів-замінників, що може привести до втрати однієї з лідируючих позицій на ринку та загрози втрати клієнтів.

Для вирішення проблеми було запропоновано такі заходи, що допоможуть удосконалити цінову політику підприємства:

1. Спеціальні знижки (це можуть бути комплексні знижки до 30 %). Надаються привілегованим клієнтам, які в котрий раз звертаються за послугами до ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»». До категорії спеціальних знижок відносяться знижки на консультацію (безкоштовна консультація) та знижка 30% на п'яте відвідування стоматологічного центру, що мають метою зацікавити клієнта, та знижки за тривалість відносин, за допомогою яких стоїть мета удержати постійну клієнтуру. Оскільки конкуренція на ринку досить велика, допоможе розширити коло реалізації послуг та закріпити свої позиції серед постійних клієнтів.

2. Знижки при додатковій рекламі отриманих послуг. Ввести знижки при додатковій рекламі послуг отриманих в стоматологічному центрі. Наприклад, знижка при обслуговуванні родиною (знижка на дитячу стоматологію) або знижка за залучення нових клієнтів (приведи друга отримай знижку 10%), знижка за відгук у соц.мережах. Лікування зубів, це неодноразове відвідування клініки, клієнт буде це розуміти, тому, скоріш за все, знижка приверне його увагу.

Було запропоновано проведення найбільш простих та мало затратних BTL- акцій, але не менш дієвих, таких як роздача листівок та переносна промозона. В найбільших торгівельних центра міста розставляємо переносні

промозони та промоутерів. Під час акції промоутери роздають листівки зі знижкою 10% на перше відвідування клініки та корисною інформацією. Інший промоутер, пропонує відвідувачам торговельного центру підійти до промозони, та на наочному прикладі дізнатися як правильно доглядати за ротовою порожниною.

Головна ідея промо-акцій: «Здорові зуби-здоровий дух».

Для проведення промо-акцій будуть розроблені інформаційні буклети розміром 15x10 см.. На першій сторінці (обкладинці) буде представлено ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» та великими літерами надпис головної ідеї промо-акції.

Після впровадження заходу «Проведення промо-акцій з використанням BTL реклами» ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту своїх послуг.

Також, був запропонований ще один варіант заходу - «Участь в стоматологічному фестивалі».

Отже, зробивши відповідні розрахунки, можна зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованих заходів матимемо сумарне зростання чистого доходу (виручки) від реалізації послуг на 142,09 тис. грн. і проектне його значення становитиме 554,09 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію послуг зростуть на 109,56 тис. грн. і проектне його значення становитиме 507,16 тис. грн.

Прибуток від реалізації послуг збільшиться на 32,53 тис. грн.

Витрати на 1 грн. реалізованих послуг зменшаться на 4,96 коп.

В проектному році сумарний чистий прибуток складе 40,20 тис. грн., що на 26,66 тис. грн. більше порівняно з базовим роком.

Результати обчислень показників економічної ефективності двох запропонованих заходів, а саме, участь у промо-акції (BTL) та участь у стоматологічному фестивалі є ефективними і можуть бути рекомендованим до впровадження.

Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованих заходів покращує результати роботи ТОВ «Стоматологічний центр «Епіона»», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства на підвищенню ефективності стимулювання потенційних споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Porter, M. Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance [Текст] / М. Porter, – The Free Press, 1985 – Р. 557.
2. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник / За ред. Л.В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2005. – 301 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с. 2.
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф: пер. с англ.; под ред. В.И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с. 3.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб: Издательство „Питер“, 1999. – 416 с. 4.
6. Балабаниць А.В. Методологічні засади формування стратегічного партнерства в полі маркетингової взаємодії підприємств // А.В. Балабаниць. – Вісник донецького національного університету економіки і торгівлі. – 2010. – №3. – с. 82-93. 2.
7. Белова Т.Г. Промисловий маркетинг: Конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030507 «Маркетинг» всіх форм навчання / Уклад.: Т.Г. Белова. – К.: РВЦ НУХТ, 2008. – 178 с.
8. Белова Т.Г. Промисловий маркетинг: Конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030507 «Маркетинг» всіх форм навчання / Уклад.: Т.Г. Белова. – К.: РВЦ НУХТ, 2008. – 178 с.
9. Богданов А.А. Тектология (Всеобщая организационная наука). В 2-х кн.: Кн. 1 / Отв. ред. Л. И. Абалкин. – М.: Экономика, 1989. – 304 с. 5.
10. Большойэкономическийсловарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с. 6.

11. Голубков Є. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 474 с.
12. Голубков Є. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 474 с.
13. Дей Д. Стратегічний маркетинг. – М.: Ексмо-Пресс, 2002. – 640 с.
14. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия: Монография – Харьков: Основа, 1995.– 160 с. 7.
15. Длігач А.О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу / А.О. Длігач // Проблеми матеріальної культури. Економічні науки. – С. 33-37
16. Длігач А.О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу / А.О. Длігач // Проблеми матеріальної культури. Економічні науки. – С. 33-37
17. Забелин П.В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, И. К. Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр „Маркетинг“, 1998. – 196 с. 8.
18. Зозулев А.В. Маркетинговые исследования : теория, методология, статистика [Текст]: учеб. пособие. / А.В. Зозулев, С.А. Солнцев. – М. : Рыбари; К. : Знання, 2008. – 643 с. – (Высшее образование XXI века).
19. Зозулев А.В. Маркетинговые исследования : теория, методология, статистика [Текст]: учеб. пособие. / А.В. Зозулев, С.А. Солнцев. – М. : Рыбари; К. : Знання, 2008. – 643 с. – (Высшее образование XXI века).
20. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Лактионов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с. 9.
21. Канчавели А.Д. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса // А.Д. Канчавели, А.А. Колобов, И.Н.

- Омельченко; Под. ред. А.Д. Канчавели, И.Н. Омельченко. – М.: Изд. МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2001. – 600 с.
22. Карлофф Б. Деловая стратегия; под науч. ред. В.А. Приписное пер. с англ. / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с. 11.
23. Котлик А.В. Дослідження сутності ключових понять теорії конкурентоспроможності підприємства та зв'язків між ними / А.В. Котлик // Управління розвитком. – 2011. – №4. – С.135-136 1
24. Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження [Текст]: навч. посіб. / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б. Мних, О.А. Сорока. – Львів: Нац. Університет «Львівська політехніка» (ІВЦ «Інтелект» + ІПДО), «Інтелект-захід», 2004. – 288 с.
25. Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження [Текст]: навч. посіб. / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б. Мних, О.А. Сорока. – Львів: Нац. Університет «Львівська політехніка» (ІВЦ «Інтелект» + ІПДО), «Інтелект-захід», 2004. – 288 с.
26. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст]: пер. с фр. / Ж.-Ж. Ламбен – СПб.: Наука, 1996. – 589 с. 3.
27. Линник Ю.М. Вибір маркетингових стратегій при просуванні екологічної продукції / Ю.М. Линник // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2007. – № 1. – С. 78-84.
28. Линник Ю.М. Вибір маркетингових стратегій при просуванні екологічної продукції / Ю.М. Линник // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2007. – № 1. – С. 78-84.
29. Лопатовська О.В. Конкурентоспроможність ринкової позиції підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – Т. 4. – С. 95-98. 13.
30. Лупак Р.Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.Л. Лупак // Бізнес Інформ. – 2013. – №4. – С. 320-325.

31. Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования и эффективный анализ статистических данных. / Н.К. Малхотра; пер. с англ. – К.: ООО «ТИД «ДС», 2002. – 768 с.
32. Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования и эффективный анализ статистических данных. / Н.К. Малхотра; пер. с англ. – К.: ООО «ТИД «ДС», 2002. – 768 с.
33. Навчальні матеріали онлайн. Сутність та особливості стратегії підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/89728/menedzhment/sutnist_osoblivosti_strategiyi_p_idpriyemstva
34. Навчальні матеріали онлайн. Сутність та особливості стратегії підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/89728/menedzhment/sutnist_osoblivosti_strategiyi_p_idpriyemstva
35. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
36. Ольве Нильс-Горан. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. / Ольве Нильс-Горан, Жан Рой, Мангус Ветер – М.: Издательский дом „Вильямс», 2003. – 304 с.
37. Отенко І.П. Управління конкурентними перевагами підприємства. / І.П. Отенко, Є.О. Полтавська. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 212 с.
38. Парсяк В.Г. Маркетинговые исследования [Текст]: учеб. / В.Г. Парсяк, Г.К. Рогов – К.: Наукова думка, 2001. – 174 с.
39. Парсяк В.Г. Маркетинговые исследования [Текст]: учеб. / В.Г. Парсяк, Г.К. Рогов – К.: Наукова думка, 2001. – 174 с.
40. Полторац В.А. Маркетингові дослідження [Текст]: навч. посіб. / В.А. Полторац – К.: Центр навч. літ., 2003. – 387 с.

41. Полтораки В.А. Маркетингові дослідження [Текст]: навч. посіб. / В.А. Полтораки – К.: Центр навч. літ., 2003. –387 с.
42. Портер Майкл, Э. Конкуренция: пер. с англ. / Майкл Э. Портер. – М. : Изд. Дом «Вильямс». – 2005. – 608 с.
43. Поспелов Д. А. Ситуационное управление: теория и практика. – М.: Наука. – Гл. ред. физ.-мат. лит., 1986. – 288 с.
44. Сисоенко І.А Стратегія підприємства: Конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво»/ Уклад.: І.А. Сисоенко. – Херсон: ХНТУ, 2013. – 205 с.
45. Сисоенко І.А Стратегія підприємства: Конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво»/ Уклад.: І.А. Сисоенко. – Херсон: ХНТУ, 2013. – 205 с.
46. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження: практичний аспект [Текст]: підруч./ А.О. Старостіна. – К.: Вид. дім «Вільямс», 2009. – 263 с.
47. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження: практичний аспект [Текст]: підруч./ А.О. Старостіна. – К.: Вид. дім «Вільямс», 2009. – 263 с.
48. Студопедія. Типи стратегії інтеграції. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studopedia.org/12-79780.html>
49. Студопедія. Типи стратегії інтеграції. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studopedia.org/12-79780.html>
50. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 612 с.
51. Ходкинсон Дж. П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента; Пер. с англ./ Дж. П. Ходкинсон, П. Р. Сперроу. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2007 – 392 с.

- 52.Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование [Текст]: учеб. / Г.Хулей, Д. Сондерс, Н.Пирси ; пер. с англ. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
- 53.Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование [Текст]: учеб. / Г.Хулей, Д. Сондерс, Н.Пирси ; пер. с англ. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
- 54.Центр исследований региональной экономики (ЦИРЭ) [Электронный ресурс] / Руководитель ЦИРЭ: доктор физ.-мат. наук, профессор Ю.А.Корчагин. Бюллетень: факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия Швец А.А., Морозов А.Н. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=10&page=37>
- 55.Чувакова С.Г. Стратегический маркетинг: Учебное пособие/С.Г. Чувакова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010.- 272 с.
- 56.Чувакова С.Г. Стратегический маркетинг: Учебное пособие/С.Г. Чувакова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010.- 272 с.
57. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко – Харьков: Изд. ХНАДУ, 2003. – 188 с.
- 58.Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под. ред. А.П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб.: СпецЛит, 2000. – 588 с.