

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ACFE. (2024). Occupational fraud 2024: A report to the nations. *Association of Certified Fraud Examiners*. <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2024>
2. European Commission. (2024). The Ukraine Facility. https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en
3. FATF. (2026). International standards on combating money laundering and the financing of terrorism & proliferation: The FATF Recommendations. FATF/OECD. <https://www.fatf-gafi.org/en/topics/fatf-recommendations.html>
4. Transparency International. (2026). Corruption perceptions index 2025. <https://www.transparency.org/en/cpi/2025>
5. van der Aalst, W. M. P. (2013). Business process management: A comprehensive survey. *ISRN Software Engineering*, 2013, Article 507984. <https://doi.org/10.1155/2013/507984>
6. von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155–174. <https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok155>

Тетяна ШЛЯКОВА

здобувачка вищої освіти ступеня магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

ORCID <https://orcid.org/0009-0006-9507-4660>

ShliakovaTP@krok.edu.ua



ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ГЕОГРАФІЧНОГО МАСШТАБУВАННЯ

Стоматологічне підприємство має низку особливостей, що впливають на можливості та ризики його географічного масштабування: ліцензований характер діяльності та відповідні регуляторні вимоги, значні капітальні вкладення, залежність від ключових фахівців і особливості формування лояльності пацієнтів, цінова та репутаційна чутливість попиту, а також складність управлінського обліку і залежність собівартості від вартості матеріалів та валютних коливань. Водночас розвиток сучасних технологій, цифровізація та впровадження сучасного обладнання не гарантують стабільності результатів, тому важливими умовами відтворення бізнес-моделі є стандартизація бізнес-процесів і система контролю якості, що зменшують залежність підприємства від окремих лікарів, працівників або власника.

Незважаючи на відносно високі бар'єри входу на стоматологічний ринок, він характеризується значною кількістю учасників та високою конкуренцією. За даними UC.Market, станом на 02.09.2026 за КВЕД 86.23 «Стоматологічна практика» в Україні обліковувалося 17 955 діючих суб'єктів господарювання, з яких 2 559 становлять юридичні особи та 15 396 – фізичні особи-підприємці (UC.Market, 2026). Водночас кількість суб'єктів господарювання не дорівнює кількості стоматологічних клінік, оскільки одна стоматологічна клініка може здійснювати діяльність через декілька юридичних осіб та/або фізичних осіб-підприємців, а один суб'єкт господарювання може мати декілька структурних підрозділів.

Таким чином, наведені статистичні дані характеризують кількість зареєстрованих учасників відповідного виду економічної діяльності, але не відображають точну кількість стоматологічних клінік на ринку.

За масштабом діяльності на стоматологічному ринку представлені як невеликі стоматологічні кабінети та клініки на декілька крісел, так і великі стоматологічні підприємства з розвиненою інфраструктурою, власними діагностичними підрозділами, зуботехнічними лабораторіями, анестезіологічною службою, навчальними центрами та якісно побудованою системою сервісного обслуговування. Ринок також характеризується суттєвою територіальною диференціацією. Найбільша кількість суб'єктів стоматологічної практики зосереджена у м. Києві – 2 006, Львівській області – 1 675, Дніпропетровській – 1 249 та Харківській області – 1 131. У Запорізькій області зареєстровано 534 суб'єкти (YC.Market, 2026).

Таким чином, значна кількість учасників ринку, різний масштаб стоматологічних підприємств та нерівномірна територіальна концентрація формують необхідність аналізу конкурентного середовища окремого міського ринку при прийнятті рішення щодо географічного масштабування.

Аналіз практики українських стоматологічних підприємств та світового досвіду свідчить про використання різних моделей розширення: відкриття власних нових локацій, придбання діючих стоматологічних практик, франчайзинг, а також створення спеціалізованих підрозділів і сателітних центрів. Зокрема, «Клініка Заблоцького» поєднує власні стоматологічні центри в Києві та Львові, спеціалізовані центри, сателітні Dental Care Offices, навчальний центр та франчайзингову модель. Компанія також прямо декларує передачу франчайзі не лише права використання бренду, а й бізнес-концепції, стандартів організації та обслуговування, медичної документації, програмного забезпечення та техніко-економічного обґрунтування проєкту (Клініка Заблоцького, 2026).

У світовій практиці стоматологічного бізнесу поряд зі створенням нових клінік використовується модель придбання вже діючих стоматологічних практик. Такий підхід дозволяє отримати сформовану клієнтську базу, потік доходів та швидше вийти на нову географію, однак одночасно створює ризики, пов'язані з інтеграцією персоналу, клінічних стандартів, корпоративної культури та системи управління. Водночас для українського стоматологічного ринку реалізація такої моделі може бути ускладнена тим, що фактична вартість стоматологічного бізнесу нерідко значною мірою пов'язана з особистим брендом власника, ключовими лікарями та сформованими відносинами з пацієнтами. Таким чином, вибір способу географічного розширення визначає не лише необхідний обсяг інвестицій, а й характер управлінських, кадрових, операційних та фінансових ризиків.

Незалежно від обраної моделі масштабування, ключовим питанням є те, яку саме цінність підприємство здатне перенести на новий ринок. Пацієнт в іншому місті має отримати причину обрати саме цю клініку серед локальних конкурентів. Такою цінністю можуть бути сила бренду підприємства, репутація лікарів, унікальні професійні компетенції, спеціалізація, технології та матеріали, стандарти лікування, рівень сервісу, цінова пропозиція або їх поєднання. Отже, географічне масштабування полягає не лише у створенні нового структурного підрозділу, а у здатності підприємства відтворити свою ціннісну пропозицію та ключові елементи бізнес-моделі на новому ринку з необхідною адаптацією до його локальних умов.

Поширеною для стоматологічного бізнесу є ситуація, коли власник поєднує професійну медичну діяльність з управлінням підприємством. У такому випадку бізнес може ставати надмірно залежним від професійної репутації та особистого бренду власника, що ускладнює відтворення його бізнес-моделі в іншому місті і накладає відбиток на весь подальший життєвий цикл бізнесу та особливості його управління. Залишаючись практикуючими лікарями, власники нерідко поєднують безпосередню медичну діяльність з управлінням підприємством, приділяючи адміністративним та стратегічним питанням лише частину свого робочого часу. Такий підхід обмежує можливості системного управління підприємством та підвищує його залежність від особистої участі власника, що може стати суттєвим бар'єром для подальшого масштабування.

У результаті стоматологічне підприємство може залишатися фактично прив'язаним до особистої участі власника та не формуватися як самостійна життєздатна бізнес-система. Відсутність належного управлінського обліку, прозорості фінансової звітності, стандартизованих процесів, сформованої управлінської команди та системи управління персоналом не лише ускладнює масштабування, а й знижує інвестиційну привабливість підприємства та його потенційну вартість як об'єкта купівлі-продажу. У такому випадку значна частина вартості бізнесу фактично зосереджена не в самому підприємстві, його процесах, активах і системі управління, а в особистій репутації власника, його професійній діяльності та сформованих ним зв'язках із пацієнтами й персоналом. Це створює ризики як для передачі бізнесу новому власнику, так і для його відтворення в іншому місті.

Зріла бізнес-модель передбачає не лише наявність визначених бізнес-процесів, ресурсів, компетенцій та фінансово-економічної логіки, а й формалізовану систему управління, яка забезпечує розподіл повноважень, контроль виконання рішень та зменшує залежність підприємства від суб'єктивних рішень окремих осіб, у тому числі власника.

Тому географічне масштабування стоматологічного підприємства потребує особливого підходу до оцінювання його готовності. Успіх існуючого підприємства не гарантує успіху його масштабування, а рішення щодо відкриття нового структурного підрозділу доцільно розглядати як інвестиційний проєкт, ефективність якого залежить як від готовності самого підприємства, так і від особливостей та потенціалу нового ринку.

Масштабування бізнесу – це стратегічний процес розширення можливостей організації, спрямований на збільшення обсягів діяльності, розширення ринкової присутності та оптимізацію внутрішніх операцій. Водночас масштабування передбачає не лише кількісне розширення підприємства, а й удосконалення його бізнес-моделі, процесів, ресурсів та управлінської системи, що забезпечують стійке та ефективне зростання (Волков, 2025).

А виходячи з особливостей саме стоматологічного бізнесу, географічне масштабування стоматологічного підприємства – це відтворення його дієвої бізнес-моделі шляхом створення нового структурного підрозділу в іншому місті з адаптацією до особливостей цільового ринку, без зниження встановленого рівня медичних послуг та економічної ефективності підприємства.

У цьому дослідженні під бізнес-моделлю стоматологічного підприємства для цілей географічного масштабування розуміється цілісна система взаємопов'язаних управлінських, медичних, сервісних та операційних рішень, яка забезпечує стабільне функціонування підприємства та може бути відтворена на іншому ринку з необхідною адаптацією до його особливостей. При оцінюванні готовності підприємства до масштабування враховуються його

стратегічний потенціал, внутрішні ресурси та управлінська спроможність, характеристики цільового ринку, а також економічна та інвестиційна ефективність проєкту.

Таким чином, на відміну від підходів, за яких окремо оцінюються стратегічний потенціал підприємства, привабливість інвестицій або характеристики ринку, у цьому дослідженні пропонується розглядати готовність стоматологічного підприємства до географічного масштабування як комплексну характеристику, що формується під впливом взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх факторів (Шульган, 2024; Білявська, 2023).

Сам по собі термін масштабування передбачає не просто збільшення кількості об'єктів, а саме відтворення успішної бізнес-моделі. Але, якщо якість, сервіс, фінанси, прийняття рішень, навчання, корпоративна культура тримаються на одному власнику або одному лікарю, то бізнес може бути успішним, але така система ще не готова до відтворення.

З іншого боку, враховуючи специфічні особливості стоматологічного бізнесу, не можна оцінювати готовність підприємства до географічного масштабування виходячи тільки із стану самого підприємства, тому що можна мати успішний медичний заклад, відпрацьовані бізнес-процеси та медичні протоколи, згуртований та професійний персонал, гроші, але обрати місто для масштабування, де дана бізнес-модель не буде мати успіху.

Практика розвитку стоматологічних підприємств демонструє різні моделі розширення: від масштабування в межах одного міста за рахунок уже сформованого бренду та клієнтської бази до створення мережі в різних містах. При цьому сама наявність успішного першого закладу не є достатньою передумовою для успішного відтворення бізнес-моделі на іншому ринку. Аналіз відкритої інформації про діяльність окремих стоматологічних підприємств свідчить про відмінності у масштабах, кількості локацій, спеціалізації та підходах до організації діяльності, що підтверджує необхідність дослідження факторів, які визначають результативність географічного масштабування.

Аналіз практики показав, що стоматологічні підприємства використовують різні моделі масштабування. Частина з них базується переважно на територіальному розширенні єдиного бренду та стандартизації операційної моделі (Astra Dent), інші поєднують сильний особистий бренд засновників із формуванням управлінської та медичної команди («Німецька стоматологія», Elite Denta Group), а окремі підприємства формують більш складну систему відтворення власної клінічної концепції через стандарти, навчання, цифрові інструменти та франчайзинг (Клініка Заблоцького) (Astra Dent, 2026; «Німецька стоматологія», 2026; Elite Denta Group, 2026; Клініка Заблоцького, 2026). Це свідчить, що успішне функціонування стоматологічного підприємства може базуватися на різних бізнес-моделях, однак для їх географічного відтворення критичним є рівень стандартизації, управлінської автономності та незалежності від окремої особи.

Підприємство	Географія	Модель розширення	Ключова особливість
Astra Dent	14 філій - Київ	Єдиний бренд, мережа	Стандартизація операційної моделі
«Німецька стоматологія»	3 філії – Київ; 1 філія - Харків	Розширення мережі	Особистий бренд засновників, команда
Elite Denta Group	2 філії – Харків; 1 філія – Київ; 1 філія - Львів	Група клінік	Сімейна модель, спеціалізація та стандарти

Клініка Заблоцького	1 філія - Київ, 1 філія - Львів; власні центри та франчайзингові проекти	Власні центри, франчайзинг	Стандарти, навчання, цифрові інструменти
Стоматологічна студія Smile	2 філії - Запоріжжя	Відтворення моделі першого філіалу	Єдина бізнес-модель та централізовані функції управління

Таблиця 1: порівняння моделей масштабування стоматологічних підприємств

Примітка. У таблиці відображено фактичну модель функціонування підприємств за відкритою інформацією. Юридична структура окремих локацій (кількість юридичних осіб та ФОП) не використовується як критерій порівняння, оскільки такі дані не є достатньо доступними та зіставними.

Міжнародна практика масштабування стоматологічного бізнесу підтверджує значення стандартизації бізнес-процесів, чіткого розподілу відповідальності, навчання персоналу та фінансового контролю як умов відтворення бізнес-моделі. Водночас зі збільшенням кількості локацій зростає значення єдиних підходів до управлінського обліку та системи показників, що забезпечують можливість порівняння результатів окремих підрозділів і прийняття управлінських рішень на рівні всього підприємства.

Існуючі наукові підходи надають інструменти для оцінювання окремих складових, важливих для прийняття рішення щодо масштабування підприємства, зокрема його стратегічного потенціалу, інвестиційної привабливості, внутрішніх ресурсів та характеристик цільового ринку (Нужна, 2024). Водночас для стоматологічного підприємства, яке планує географічне масштабування, зазначені фактори доцільно розглядати не ізольовано, а у взаємозв'язку. На нашу думку, комплексне оцінювання доцільно здійснювати за трьома взаємопов'язаними напрямками:

- оцінювання готовності самого підприємства, що передбачає аналіз його бізнес-моделі, організаційної та кадрової спроможності, сформованості основних бізнес-процесів, системи забезпечення якості, фінансової стійкості та управлінської спроможності;

- аналіз цільового ринку, що включає оцінювання його місткості, цільової аудиторії, конкурентного середовища, рівня попиту та інших факторів, здатних впливати на можливість успішного відтворення бізнес-моделі;

- оцінювання інвестиційного проєкту, яке має визначати необхідний обсяг інвестицій, прогнозовані доходи та витрати, точку беззбитковості, строк окупності та інші показники економічної ефективності.

Такий підхід дозволяє розглядати рішення щодо географічного масштабування не лише як можливість відкриття нового структурного підрозділу, а як комплексне інвестиційне рішення, результат якого залежить одночасно від внутрішньої готовності підприємства, характеристик нового ринку та економічної доцільності проєкту.

Таким чином, готовність стоматологічного підприємства до географічного масштабування доцільно розглядати як комплексну характеристику його здатності відтворити дієву бізнес-модель на новому ринку без зниження встановленого рівня якості медичних послуг та з досягненням запланованої економічної ефективності.

Апробація запропонованого комплексного підходу до оцінювання готовності здійснюється на базі Стоматологічної студії Smile (м. Запоріжжя), яка має два функціонуючі

філіали та розробляє стратегію виходу на нові міські ринки в умовах високих безпекових ризиків. Підприємство послідовно формує та стандартизує власну бізнес-модель, розвиваючи систему управління, організацію медичних і сервісних процесів, підходи до роботи з персоналом та забезпечення якості. Водночас ця система продовжує вдосконалюватися, що робить питання оцінювання готовності до відтворення бізнес-моделі на іншому міському ринку практично значущим. Географічне масштабування розглядалося підприємством як напрям розвитку ще до початку повномасштабної війни, однак його реалізацію було тимчасово призупинено. В сучасних умовах відкриття структурного підрозділу в іншому, відносно безпечнішому місті може мати для підприємства не лише економічне, а й стратегічне значення, створюючи додаткову можливість збереження ключових працівників, професійних компетенцій, корпоративної культури та сформованої системи управління у разі погіршення безпекової ситуації за основним місцем діяльності.

Подальше дослідження буде спрямоване на оцінювання готовності підприємства до географічного масштабування з урахуванням фінансової ефективності проєкту, регуляторних та інших ризиків, пов'язаних із виходом на новий міський ринок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. YC.Market (2026). Youcontrol. <https://youcontrol.market/catalog/medychni-zaklady/86.23>
2. Клініка Заблоцького. (2026). *Клініка Заблоцького: офіційний веб-сайт*. <https://zablotskyu.ua/>
3. Волков О.О., Порохненко О.В. (2025). Масштабування бізнесу – еволюція підходів. *Бізнесінформ* №3_2025, 375-376. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-3_0-pages-373_382.pdf
4. Шульган О. (2024). Формування стратегічного потенціалу підприємств. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції (8 травня 2024р.). *Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»*, 341. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/49031>
5. Білявська Ю. (2023). Стратегічний потенціал підприємства в системі управління. Стратегія бізнесу: українські реалії та можливості конвергенції з ЄС: збірник матеріалів Міжнародної наукової-практичної інтернет-конференції (08 листопада 2023р.). *Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»*, 31-32. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/48493>
6. Astra Dent. (2026). *Astra Dent: офіційний веб-сайт*. <https://astradent.clinic.ua/clinics/>
7. Німецька стоматологія. (2026). *Німецька стоматологія: офіційний веб-сайт*. <https://www.stomatology.com.ua/>
8. Elite Denta Group. (2026). *Elite Denta Group: офіційний веб-сайт*. <https://group.elitedenta.com.ua/>
9. Нужна О., Тлукевич Н., Писаренко Т. (2024). Оцінювання інвестиційної привабливості підприємств: теоретико-методичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник* https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu №4 (89) 2024, 37. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46475/2/GEJ_2024v89n4_Nuzhna_O-Assessment_of_investment_attractiveness_36-41.pdf