

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління конкурентоспроможністю медичної установи»

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Удод Анастасія Олександрівна

Керівник: *Могильна Людмила Миколаївна*
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: *Самошкіна Ірина Дмитрівна*
к.е.н., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Менеджменту імені професора
Кафедра Л.І. Михайлової
Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Удод Анастасія Олександрівна

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю медичної установи

2. База практичного дослідження: ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія» м. Суми

керівник роботи Могильна Людмила Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «__» _____ р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «08» травня 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи): статистичні дані Державної служби статистики України, первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного ФОП за 2021-2023 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління кадровою політикою.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- визначити дефініції «управління конкурентоспроможністю» та «конкурентоспроможність медичного закладу»;
- вивчити методiku оцінки управління конкурентоспроможністю медичної установи;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія»;
- проаналізувати стан управління конкурентоспроможністю закладу;
- здійснити STEP- і SWOT-аналіз як метод оцінки конкурентоспроможності медичної установи;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю медичної установи.

6. Дата видачі завдання:

«17» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2024 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2024 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2024 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2024 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 квітня – 02 травня 2024 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 02 травня 2024 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	08 травня 2024 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	03 травня – 12 травня 2024 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	22-23 травня 2024 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Анастасія УДОД

Керівник роботи

(підпис)

Людмила
МОГИЛЬНА

Перевірку на автентичність проведено.

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

Маргарита
ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

**Удод А.О. Управління конкурентоспроможністю медичної установи
Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ,
Суми – 2024 р. – Рукопис.**

В кваліфікаційній роботі розглянуто сутність понять «управління конкурентоспроможністю» та «конкурентоспроможність медичного закладу» різними провідними вченими-економістами; наведені основні структурні елементи управління конкурентоспроможністю медичного закладу; зазначені фактори конкурентоспроможності медичних послуг та показники, що характеризують різні аспекти конкурентоспроможності.

Надано загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія». Проаналізовано стан управління конкурентоспроможністю медичного закладу. Наведено STEP- та SWOT-аналіз як метод оцінки конкурентоспроможності медичної установи.

В третьому розділі нами запропоновані напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія».

Ключові слова: управління, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, медична установа, медичний заклад, стоматологічні послуги, ФОП.

SUMMARY

**Udod A.O. Management of competitiveness of a medical institution
Qualification work on specialty 073 "Management", SNAU, Sumy – 2024 –
Manuscript.**

The qualification work considers the essence of the concepts of "competitiveness management" and "competitiveness of a medical institution" by various leading economists; the main structural elements of managing the competitiveness of a medical institution are given; the factors of competitiveness of medical services and indicators characterizing various aspects of competitiveness are indicated.

A general organizational and economic characterization of the activities of the sole proprietorship Kapelko Volodymyr Mykolaiovych "Kapelko Dentistry" is provided. The status of competitiveness management of medical institution is analyzed. The STEP- and SWOT-analysis as a method of assessing the competitiveness of a medical institution is presented.

In the third section, we propose directions for improving the competitiveness management of the sole proprietorship "Kapelko Dentistry".

Keywords: management, competitiveness, competitiveness management, medical institution, medical facility, dental services, individual entrepreneur.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю медичної установи	10
РОЗДІЛ 2 Дослідження стану управління конкурентоспроможністю ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія»	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика медичної установи	17
2.2 Стан управління конкурентоспроможністю ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія»	25
2.3 STEP- і SWOT-аналіз як метод оцінки конкурентоспроможності медичної установи	35
РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія»	41
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	54
Додаток А До першого розділу	55
Додаток Б До другого розділу	57
Додаток В До третього розділу	59
Додаток Г Наукова публікація	60
Додаток Б Звітність ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія»	68

ВСТУП

Актуальність теми. Управління конкурентоспроможністю медичної установи є важливою складовою сучасної медичної практики. Конкуренція в стоматологічній галузі постійно зростає, тому важливо мати вдосконалену систему управління для забезпечення високої якості стоматологічних послуг та задоволення потреб пацієнтів. Саме тому пацієнт, відкриваючи двері до сучасного медичного закладу, повинен потрапити у світ дбайливого ставлення до здоров'я та професіоналізму. Однак успіх медичного закладу вимагає більше, ніж просто гарна картинка. Він залежить від вміння ефективно управляти, прогнозувати та адаптуватися до змін. Завдяки цьому управління конкурентоспроможністю охоплює багато аспектів. Від оптимізації роботи медичного персоналу до ефективного використання ресурсів, від розробки стратегій розвитку до забезпечення якості медичних послуг – все це визначає успіх медичної установи.

Важливість управління конкурентоспроможністю полягає в здатності забезпечувати доступні та високоякісні послуги. Медична установа, яка ефективно управляє своїми ресурсами та процесами, може пропонувати інноваційні методи лікування, нові технології та забезпечувати пацієнтам оптимальний догляд. Наголосимо, що успіх медичної установи сьогодні напряду пов'язаний з вмінням ефективно управляти її конкурентоспроможністю – це не просто відповідальність перед пацієнтами, але й засіб досягнення високих стандартів у сфері охорони здоров'я. Саме тому наукове осмислення цієї проблеми та необхідність удосконалення управління конкурентоспроможністю медичної установи визначили вибір теми дослідження, її актуальність та практичну значимість.

Стан вивчення проблеми. Питанням управління конкурентоспроможністю займалися наступні вчені: Альохін О. Б. [17], Балдинюк В. М. [2], Борисюк І. О. [5], Брутман Г.Б. [17], Буркинський Б. М. [17], Бюхльц Й. [18], Вараксіна О. В [6], Вербівська Л. В. [7], Віхманна Д. М. [18], Гвініашвілі Т. З. [8], Гринько Т. В. [8], Довгаль О. В. [15], Зянько В. В. [11], Кастеллі М. [20], Мадуреїра Л. [20],

Нестеренко С. А. [21], Попович А. [20], Портер М. [14], Прессла М. [18], Райхштайнб К. [18], Соколовська З. М. [17], Ужва А. М. [15], Хертінг Р.-К. [18], Храпкіна В. В. [16], Хумарова Н. І. [17], Цзюнь Х. [19], Юндун Х. [19]. Однак саме особливостям управління конкурентоспроможності медичного закладу присвятили свої наукові такі вчені як: Баксалова О. М. [1], Боденчук Л. Б. [3], Бондаренко С. М. [4], Літвінов О. С. [12], Шелест Є.О. [1].

В цілому можна відзначити, що досліджуючи цю тему науковці визначають теоретико-методичні засади щодо її формування, рекомендації щодо покращення. Проте в економічній науці недостатня увага приділяється оцінці та аналізу управління конкурентоспроможності медичного закладу, а тому це зумовило вибір теми дослідження, постановку його мети та завдань.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю медичної установи.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлено і планується вирішити наступні питання:

- визначити дефініції «управління конкурентоспроможністю» та «конкурентоспроможність медичного закладу»;
- вивчити методику оцінки управління конкурентоспроможністю медичної установи;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія»;
- проаналізувати стан управління конкурентоспроможністю закладу;
- здійснити STEP- і SWOT-аналіз як метод оцінки конкурентоспроможності медичної установи;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю медичної установи.

Об’єктом дослідження є процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю медичної установи в ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія».

Предметом дослідження є теоретичні заходи та методичні підходи щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю медичної установи.

Елементами наукової новизни є обґрунтовані напрямки вдосконалення управління конкурентоспроможністю ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія», а саме: вдосконалення пацієнт-орієнтованості у сфері надання стоматологічних послуг; покращення роботи всередині медичного закладу, за допомогою фахівців із просування медичних послуг завдяки пацієнт-орієнтованій стратегії «Сім дотиків»; залучення клієнтів через Інтернет; стандартизації роботи адміністратора реєстратури та технології лікарського прийому.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані основні напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю можуть бути ефективно використані при прийнятті відповідних управлінських рішень на рівні медичної установи.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері управління конкурентоспроможністю. Для розв'язання поставлених завдань було використано комплекс теоретичних методів наукового дослідження: теоретичного узагальнення та порівняння; метод абстрактно-логічний – у процесі теоретичного узагальнення та формування висновків; метод вертикального та горизонтального аналізу діяльності медичної установи.

Інформаційна база. Джерелами інформації є статистичні дані Державної служби статистики України, наукові статті, тези вітчизняних і зарубіжних вчених, власні теоретичні дослідження, бухгалтерська звітність ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія» за 2021-2023 рр.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на одній міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України»:

1 Могильна Л. М., Удод А. О. Управління конкурентоспроможністю медичної установи при наданні стоматологічних послуг. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р./* М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 233-234. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/3c662552-56f5-4612-a80a-325368fd5e27>.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 21 найменування, додатків. Основний текст викладений на 38 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 12 таблиць, 8 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ

Донедавна товарно-грошові відносини на ринку охорони здоров'я мали неетичний відтінок. З цієї причини приватні клініки не поспішали відкриватися задля освоєння просторів цього ринку, а тому вони не становили особливої конкуренції для державних лікувальних закладів. Посилення конкурентної боротьби часто може бути «елегантним» комплексним рішенням цього завдання. Люди, на жаль (з природних причин та екологічної обстановки, що погіршується), не перестають хворіти. Навпаки з'являються все нові хвороби, мутують старі, люди не перестають слідкувати та піклуватися про своє здоров'я, проходити медогляди на підприємствах.

Наголосимо, що ці часи пройшли і вже давно з'явилася конкуренція між державними клініками та приватними. Пацієнти обирають між ними залежно від наявності у них рекомендацій, вільного часу, грошей, якості обслуговуючи та ін.

В роботі зупинимосся на питаннях оцінювання конкурентоспроможності організації, для цього розглянемо поняття «управління конкурентоспроможністю» пропоноване різними авторами, результат представимо для зручності у вигляді таблиці А.1 в додатку А. Як видно з даних таблиці, трактування цього терміна неоднозначне, на думку одних, це можливість ефективної господарської діяльності, на думку інших, здатність організації випереджати інших, на думку третіх, – реальна й потенційна здатність фірми виготовляти й реалізовувати продукцію, більш привабливу для покупців, ніж конкуренти. Ці підходи відбиваються і на понятті «конкурентоспроможність медичного закладу», що представлено в таблиці А.2. Саме тому управління конкурентоспроможністю медичного закладу вимагає комплексного підходу та урахування різноманітних структурних елементів. Основні з них представлені на рисунку 1.1.

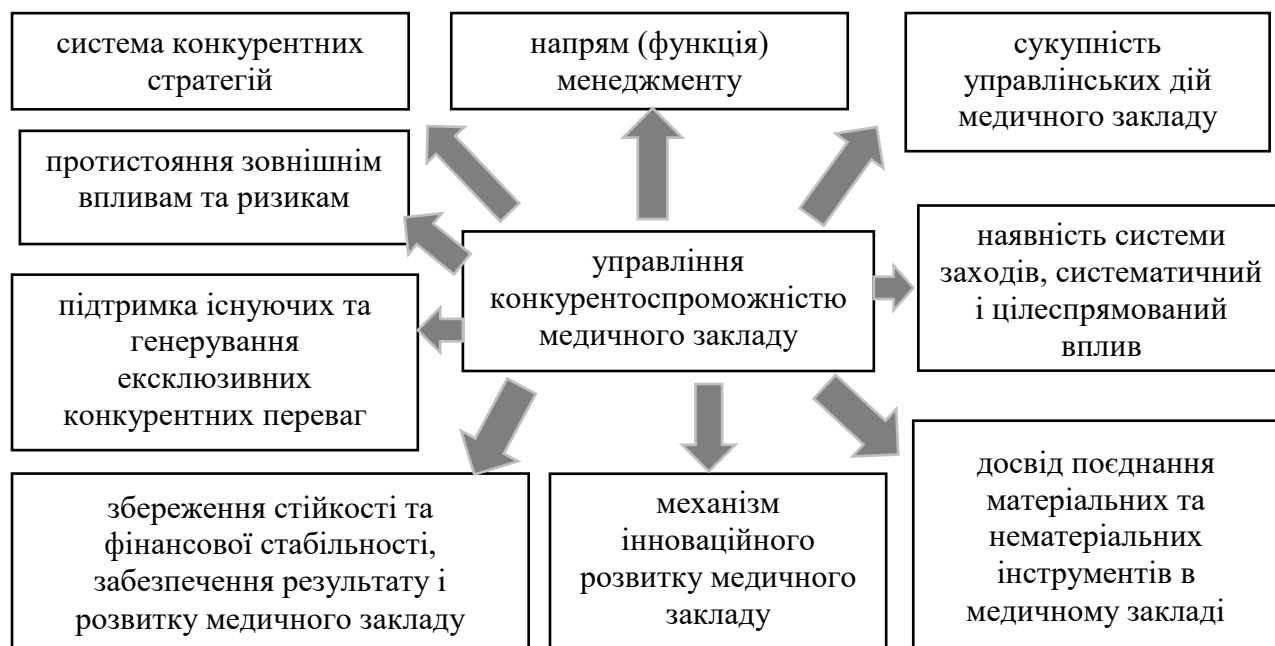


Рисунок 1.1 – Основні структурні елементи управління конкурентоспроможністю медичного закладу

Джерело: доопрацьовано згідно [6, с. 72]

Слід наголосити, що конкурентна перевага формується за наявності переваги одного суб'єкта ринку над іншим. Для досягнення конкурентних переваг в медичному закладі мають бути відповідні ресурси, клієнтська прихильність, а також розуміння ступеня конкуренції на ринку. Конкурентна перевага медичного закладу на ринку медичних послуг формується з конкурентної переваги та іміджу клініки, стану процесів виробництва медичних послуг, адекватності фінансування та ресурсного забезпечення, ефективності управління, якості медичних послуг.

Залежно від результату конкуренція на ринку медичних послуг може бути конструктивною і деструктивною. Конструктивна конкуренція спрямована на підвищення якості медичної допомоги. Деструктивна конкуренція має місце в тих випадках, коли боротьба ведеться винятково за розподіл сфер впливу на ринку. Наслідком цього є високі витрати та низька якість.

Саме тому процес створення системи управління конкурентоспроможністю можна розглядати як послідовні етапи, які мають логічний зв'язок між собою. Реалізація цих етапів безпосередньо залежить від організаційно-правової форми

підприємства і враховує особливості його функціонування у медичній галузі. Ілюстрація послідовності реалізації стратегічного механізму представлена на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Реалізація інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю медичної установи

Джерело: сформовано автором

Вибір конкретного набору інструментів перш за все визначається різноманітністю цілей, на які спрямовується управлінський вплив. Цей вибір використовується лише після докладного та уважного аналізу, який відбувається відповідно до стратегічних цілей та завдань медичної установи. Враховуються особливості динамічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі клініки,

що створюють турбулентність. Слід наголосити, що останні тенденції ринку медичних послуг підкреслюють важливість детального їх вивчення. Саме тому під час розгляду літературних джерел нами з'ясовано, що існують різні класифікації факторів, які впливають вже на конкурентоспроможність медичних послуг, які надаються. Ці фактори представлені нами на рисунку 1.3.

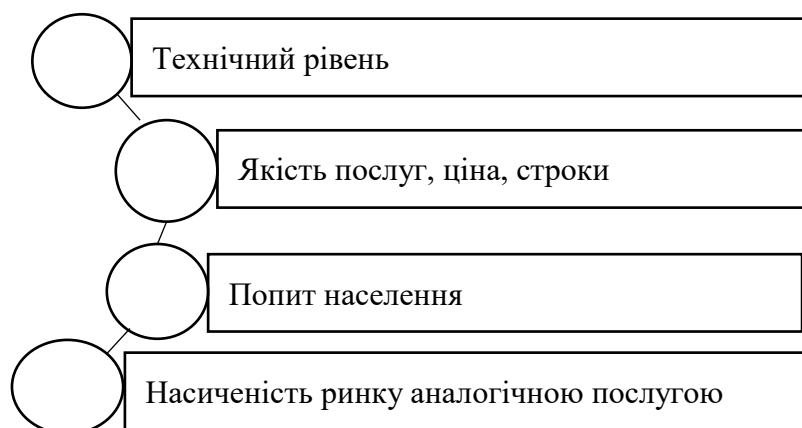


Рисунок 1.3 – Фактори конкурентоспроможності медичних послуг

Джерело: сформовано автором

Це необхідно для обґрунтування системи прийняття рішень щодо управління медичною установою. У цьому контексті поняття конкурентоспроможності як для окремого закладу чи підприємства, так і для всієї галузі, є фундаментальним аспектом ефективного менеджменту, в тому числі стратегічного. Саме тому проведене нами дослідження полягає в узагальненні сучасних поглядів вчених-економістів на конкуренцію та конкурентоспроможність, а також в створенні системної моделі управління конкурентоспроможністю медичної установи.

Загалом, конкурентоспроможність об'єкта розуміється як його властивість у порівнянні з аналогічними об'єктами на ринку, яка дозволяє підвищувати рівень задоволення конкретних потреб. Ця конкурентоспроможність визначається здатністю об'єкта конкурувати з іншими об'єктами на ринку. Отже, конкуренція є багатоплановим явищем, що проявляється в різних аспектах підприємницької

діяльності. Управління конкурентоспроможністю охоплює різні сфери діяльності підприємства: виробничу, економічну, ринкову, соціальну, психологічну та юридичну. Зміна цих напрямів діяльності впливає на значення показників конкурентоспроможності в різні періоди, що безпосередньо чи опосередковано залежить від факторів зовнішнього середовища.

Зазначимо, що управління конкурентоспроможністю організації полягає в досягненні запланованих показників прибутку, забезпеченні стійкої позиції на ринку і визначенні рівня конкурентоспроможності. Оцінка рівня конкурентоспроможності базується на оптимізації показників у відповідності із обраним методичним підходом (рисунк 1.4). Початковим кроком у моделі управління конкурентоспроможністю підприємства є вибір методів управління механізмом конкурентоспроможності.

Отже, вибір підходу до формування механізму конкурентоспроможності залежатиме від спеціалізації установи на виробництві товарів/послуг, її зорієнтованості щодо вибудовування взаємовідносин з усіма суб'єктами ринку, відкритості до інновацій, а також прагненню посісти лідерське становище або міцну позицію на ринку. Запропонована модель управління конкурентоспроможністю організації не спирається на досягненні показники, вона змінюється в межах невеликих періодів часу. Час змін залежатиме від швидкості зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Узгодженість усіх основних параметрів моделі можливо забезпечити, якщо обрати період часу, протягом якого показники конкурентоспроможності змінюватимуться незначно. Природно, що такі тимчасові періоди можуть бути значно меншими, при цьому обирають найдоступніші статистичні показники порівняння, які не будуть настільки витратними за часом збору і дадуть змогу оцінити позицію, яку посів заклад у певний період, а також здійснити вибір прогнозних рішень щодо їхньої майбутньої діяльності.

Процес оцінювання конкурентоспроможності компанії є доволі складним, наразі немає універсальної та загальновизнаної методики оцінювання. Для аналізу конкурентоспроможності підприємства застосовують різні методи, кожен з яких

має свої плюси і мінуси, загалом усі основні методи оцінки конкурентоспроможності можна звести до таких груп: матричні, порівняльні, коефіцієнтні, графічні, експертні.



Рисунок 1.4 – Модель управління конкурентоспроможністю медичної установи

Джерело: сформовано автором

Основними відносними показниками, що характеризують різні аспекти конкурентоспроможності медичних установ, є: показники рентабельності підприємства; показники оборотності ресурсів підприємства; показники продуктивності праці; показники ліквідності; показники фінансової стійкості.

У сфері медицини для оцінки конкурентоспроможності широко використовується стандартний SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє виявити сильні й слабкі сторони діяльності. Аналіз охоплює оцінку лікувально-діагностичного процесу, кадрового забезпечення, а також можливих загроз і можливостей.

Одним з ключових критеріїв конкурентоспроможності у сфері медичних послуг є технологічна складова, яка виявляється через конкретну медичну практику. Ця складова визначається «одиницями праці» та відповідністю наданої послуги медичним стандартам та потребам конкретного пацієнта. Цей критерій також відображається у ступені задоволення або незадоволення пацієнта, який є користувачем медичної послуги.

Комплексний показник конкурентоспроможності на ринку медичних послуг охоплює критерій результативності, що включає в себе різноманітні та систематизовані характеристики функціонування медичного закладу та відображає ступінь успішності конкретного проекту. Ефективність цього показника визначається відповідністю сертифікації медичних послуг та якістю надання цих послуг.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФОП КАПЕЛЬКО ВОЛОДИМИР МИКОЛАЙОВИЧ «КАПЕЛЬКО СТОМАТОЛОГІЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика медичної установи

Останнім часом спостерігається стрімка комерціалізація медичних послуг, зокрема у стоматологічній галузі. Вона виявляє більшу реактивність на економічні, соціальні, маркетингові та інноваційні зміни порівняно з іншими галузями медицини. Інновації стали основним інструментом конкурентної боротьби, що призвело до швидкого впровадження нововведень, постійного розширення послуг та їх трансформації. Проте ці інновації часто є високо вартісними, вимагають відповідної підготовки персоналу та швидкого розвитку маркетингових стратегій для їх просування.

ФОП Капелько Володимир Миколайович відкрив свою справу за напрямом стоматологія, займається терапевтичним напрямком та ортопедією. За 2021-2023 рр. клініку в середньому відвідали 1135 пацієнтів.

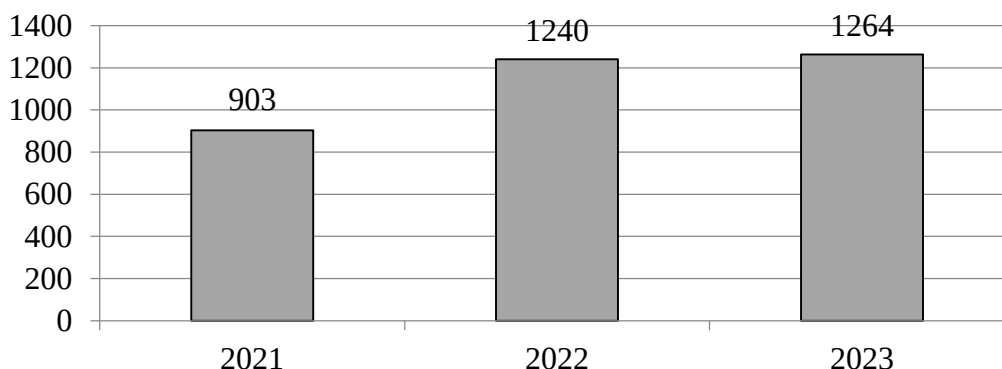


Рисунок 2.1 – Кількість відвідувачів за 2021-2023 рр., осіб

Джерело: первинна облікова медична документація форма № 039-2/о «Щоденник обліку роботи лікаря-стоматолога (стоматологічної поліклініки, відділення, кабінету)» та форма № 039-4/о «Щоденник обліку роботи лікаря стоматолога-ортопеда»

Клініка має свій сайт [9] та ведуться сторінки в соціальних мережах. Саме завдяки популярність закладу та поширенню інформації прямими каналами (так зване сарафанне радіо) про стоматологічну клініку знають. Однаковою мірою важливий кожен конкретний відгук про клініку або про її персонал, бо він може забезпечити як її успіх у геометричній прогресії, так і провал. При цьому щодо хороших відгуків, розміщених у мережі Інтернет, наприклад, у потенційних споживачів послуг не виникає чітко обумовленого бажання звернутися саме в цю клініку. Клієнти з-поміж клінік з хорошими відгуками починають обирати за іншими якісними (близькість до дому, зручність паркування, комфорт зони очікування тощо) та фінансовими показниками привабливіші, на їхню думку, клініки. Негативні ж відгуки діють однозначно не на користь клініки: клієнти виключають її з подальшого розгляду і не рекомендують знайомим. Таким чином, керуючи зацікавленістю клієнтів, слід негайно реагувати на негативні відгуки, не тільки виправляючи недоліки, а й організовуючи зворотний зв'язок із клієнтом, з'ясовуючи проблему, намагаючись врегулювати її на ранніх стадіях, щоб єдиний негативний відгук не перетворився на масовий висновок наявних і потенційних клієнтів про те, що клініка погана і не варто користуватися її послугами. В свою чергу, не слід задовольнятися наявністю хороших відгуків, оскільки самі по собі вони не гарантують припливу клієнтів. Потрібно постійно відстежувати конкурентні переваги – свої та інших стоматологічних закладів з метою пошуку способів переваги за найрізноманітнішими напрямками.

У зв'язку з широким розвитком платної стоматологічної допомоги зросли вимоги пацієнтів не тільки до якості лікування, а й до рівня санітарно-гігієнічного стану кабінету або клініки. Нині людина, відвідуючи платний стоматологічний кабінет, уже хоче отримати не тільки якісне безболісне лікування, а й гарантію епідеміологічної безпеки проведених процедур. Саме тому подвійний характер медичної послуги зумовлений її якостями, які відображають перебіг лікувально-діагностичного процесу, а також забезпечують необхідними даними економічний контур, диктують правила реєстрації в медичній картці пацієнта не тільки медичної складової, а й даних для економічних розрахунків (рисунк 2.2).



Рисунок 2.2 – Двоїстий характер медичної стоматологічної послуги

Джерело: сформовано автором

Ядром діяльності досліджуваної установи, з точки зору економіки, є виробництво та реалізація на ринку медичних стоматологічних послуг. Таким чином, медична послуга є центральним поняттям, і від правильного до неї ставлення залежить організація всієї роботи закладу. Нерідко стоматологічні послуги ототожнюють із преїскурантом, і це дуже вузьке розуміння, яке не дає змоги повноцінно розвивати економіку медичного закладу. Вся діяльність стоматологічної клініки обертається навколо виробництва медичних стоматологічних послуг і, зрештою, масив послуг описує виробничу базу організації та є важливим інструментом управління. Одним із найважливіших процесів у діяльності медичної організації є реалізація (продаж) вироблених послуг на ринку. Із зазначеної специфіки випливає, що в медичному закладі існує набір (каталог) медичних послуг. З нашого досвіду найчастіше використовуються каталог послуг, що мають ціну реалізації, визначену комерційним преїскурантом (послуги, які заклад реалізує на ринку платних медичних стоматологічних послуг).

Одним із найважливіших завдань під час формування ефективної системи управління сучасним стоматологічним закладом є організація достатньої формалізації об'єктів управління (лікувально-діагностичних процесів), а також нормування ресурсних характеристик цих процесів. Слід зазначити, що

нормування є одним із ключових елементів ефективної системи управління, тому наявність нормативів є основою для планування й аналізу діяльності, дає змогу підвищити точність та обґрунтованість організаційно-управлінських рішень. Очевидно, що на відміну від процесів виробництва товарів або надання послуг із жорстко регламентованим виробничо-технологічним циклом, процеси надання медичної стоматологічної допомоги (лікувально-діагностичні процеси) багато в чому залежать від стану та анамнезу кожного конкретного пацієнта і спираються на мистецтво лікаря. У зв'язку з цим формалізація та нормування лікувально-діагностичних процесів можливе здебільшого в частині повторюваних стандартних операцій цих процесів і має ґрунтуватися на достовірних статистичних даних. На кожного пацієнта відводиться певна кількість часу. Саме тому в таблиці 2.1 подані основні показники діяльності. В 2023 р. на показник первинні обстеження припадало 544 особи, що на 39,8% більше ніж в базовому. На 404 одиниці більше або на 39,9% в 2023 р. ніж в 2021 р. було виліковано пацієнтам всього зубів. З приводу ускладненого карієсу звернулись в 2023 р. 257 осіб, що на 39,7% більше ніж в 2021 р.

Таблиця 2.1 – Основні показники ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія», 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне, +, -	відносне, %
Прийнято усього, осіб	903	1240	1264	361	140,0
З них первинних обстежень, осіб	389	434	544	155	139,8
Оглянуто в порядку планової санації, осіб	210	234	294	84	140,0
Виліковано всього зубів	1012	1154	1416	404	139,9
З приводу карієсу	828	947	1159	331	140,0
З приводу ускладненого карієсу	184	207	257	73	139,7

Джерело: первинна облікова медична документація форма № 039-2/о «Щоденник обліку роботи лікаря-стоматолога (стоматологічної поліклініки, відділення, кабінету)» та форма № 039-4/о «Щоденник обліку роботи лікаря стоматолога-ортопеда»

Нині клініки зобов'язані надавати клієнтам, які звернулися за стоматологічною допомогою, широкий спектр безоплатних гігієнічних засобів:

бахіл, паперових серветок, фартухів, одноразових пелюшок та чохлів на підголівник. Якщо раніше частину інвентарю можна було стерилізувати та використовувати повторно, то зараз такі пристосування, як чохла на світло діод полімеризаційної лампи, наконечники стоматологічної установки та слино відсмоктувача, пістолет вода-повітря, є одноразовими. Ці ж вимоги і щодо набору хірургічних інструментів, які упаковують у крафт-пакети і розкривають у присутності пацієнта. Це створено з метою безпеки пацієнта від захворювань, які можуть передаватися через кров. Надання якісних послуг може стати тим фактором, який зіграє на користь залучення в конкурентній боротьбі.

В таблиці 2.2 нами представлено види та обсяги стоматологічної допомоги за трирічний період. В «Капелько Стоматологія» проводять ортопедичні процедури. В 2023 р. було проведено на 37,5% більше ортопедичних операцій ніж в базисному. Важливим етапом перед зубопротезуванням є підготовка, яка часто включає складність у плануванні імплантації, навіть за наявності комп'ютерної томографії, що є в закладі. В дослідній медичній установі ці труднощі вдається подолати завдяки спеціально підготовленій операційній та присутності двох досвідчених лікарів-ортопедів, які працюють тільки у суботу, щоб якісно підготувати клініку до операційних ортопедичних маніпуляцій.

Таблиця 2.2 – Види і обсяги стоматологічної допомоги в ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне, +, -	відносне, %
Відпрацьовано робочих змін	200	211	216	16	108,0
Кількість відвідувань, осіб.	903	1240	1264	361	140,0
Терапевтична робота:					
– кількість вилікуваних зубів, одиниць	1012	1154	1416	404	139,9
Ортопедична робота:					
– проведено операцій	16	17	22	6	137,5
– поставлено імплантів, одиниць	32	34	36	4	112,5
– поставлено коронок, одиниць	78	87	91	13	116,7

Джерело: первинна облікова медична документація форма № 039-2/о «Щоденник обліку роботи лікаря-стоматолога (стоматологічної поліклініки, відділення, кабінету)» та форма № 039-4/о «Щоденник обліку роботи лікаря стоматолога-ортопеда»

Окрім професіоналізму лікарів, важливими аспектами надання стоматологічних послуг є наявність спеціалізованого обладнання. ФОП Капелько Володимир Миколайович володіє основними ресурсами, які безпосередньо впливають на якість стоматологічних послуг в порівнянні з конкурентами. Ці ресурси включають широкий спектр від стоматологічних установок до різноманітних інструментів, таких як наконечники, бори та інші пристрої. Наявність сканера у клініці є важливим аспектом, особливо враховуючи, що це один з семи подібних пристроїв у місті Суми. Присутність сканера в установі свідчить про велику увагу до якості наданих послуг клієнтам. Крім того, було придбано фізіодиспенсер, а також обладнання для дентальної комп'ютерної томографії та дентальний мікроскоп. Останній широко використовується для ендодонтичного лікування каналів.

Праця працівників галузі стоматології характеризується високим ступенем напруженості, відповідальності, обов'язковою наявністю цілої низки компетенцій (професійних, комунікативних, етико-деонтологічних, правових). Лікарі та медичні сестри зобов'язані постійно підвищувати свій рівень компетентності, передавати досвід молодим колегам, колегам-початківцям (наставництво); ухвалювати миттєві рішення в екстрених ситуаціях, нерідко йти на обґрунтований ризик; планувати свою роботу і передбачати можливість її коригування з урахуванням обставин, що змінилися. Наявність в закладі високотехнологічного обладнання дає змогу виконувати втручання на сучасному рівні, вимагає особливої обережності, відповідальності та оптимальності під час його використання. Тільки команда компетентних професіоналів здатна впоратися із серйозними завданнями, що стоять перед ними.

Наголосимо, що процес формування виручки стоматологічної установи залежить від професіоналізму лікарського контингенту, представлений в таблиці 2.3. Згідно даних можна констатувати, що лікарський персонал має протягом досліджуваного періоду постійну кількість персоналу – 4 працівника. Взагалі ефективність роботи лікаря – це показник, який можна вимірювати, контролювати, впливати на його рівень, підвищувати продуктивність праці,

використовуючи як інструменти низку показників: рівень продуктивності праці, середня сума «виторгу» за прийом, конверсія клієнтів і динаміка повернення. Величезний вплив на формування виручки клініки має робота адміністраторів, аудит діяльності яких періодично проводиться приватним підприємцем.

Таблиця 2.3 – Укомплектованість персоналом за 2021-2023 рр., осіб

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Лікарський персонал	4	4	4
Середній персонал	1	1	1
Молодший персонал	1	1	1
Всього	6	6	6

Джерело: згідно даних власника

В той же час перспектива якості насамперед зумовлена кваліфікацією лікаря та молодшого обслуговуючого персоналу клінік (таблиця 2.4). Наголосимо, що 3 лікарів мають кваліфікаційну категорію. Тільки один лікар має статус лікаря-спеціаліста. Це пов'язано з тим, що важливість категорій була актуальна в той час, коли лікарі працювали в бюджетній установі і за категорії були надбавки до заробітної плати. В приватній клініці немає такої обов'язкової вимоги. Однак, оцінку рівня кваліфікації нами використано як індикатор відповідності тим високим вимогам, які висуваються до сучасних фахівців, зокрема й у стоматології.

Таблиця 2.4 – Кількість лікарів-стоматологів за кваліфікаційними категоріями, 2021-2023 рр.

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Всього лікарів	4	4	4
з них кваліфікаційної категорії:	3	3	3
вищої	2	2	2
першої	1	1	1
лікарі-спеціалісти	1	1	1

Джерело: згідно даних власника

Саме тому кваліфікаційні категорії для лікаря-стоматолога у приватній структурі мають велике значення з кількох причин. Це – довіра пацієнтів. В

приватній практиці довіра пацієнтів до лікаря важлива. Кваліфікаційні категорії демонструють рівень компетентності і можуть впливати на рішення пацієнтів щодо вибору лікаря. Саме відповідні кваліфікації підтверджують, що лікар відповідає стандартам. Це представляє професійний розвиток лікаря, бо отримання кваліфікаційних категорій вимагає постійного навчання та професійного зростання, що сприяє покращенню медичних знань та навичок. Також на конкурентному ринку приватної медицини, наявність вищих категорій може бути ключовим фактором для приваблення клієнтів та відзначення як висококваліфікованого фахівця. Отже, для лікаря-стоматолога в приватній структурі отримання відповідних кваліфікаційних категорій є важливим для забезпечення високого рівня професійної компетентності, довіри пацієнтів та відповідності стандартам медичної практики.

Як показують численні опитування людей, які звертаються до послуг стоматологів, два найважливіші параметри визначають якість послуги: безболісність і довговічність наданої послуги. Це багато в чому залежить від реагування клініки на інновації, що з'являються в цій сфері. Лікарі повинні зазвичай відстежувати новації, що з'являються в стоматології. За клінікою ж залишається обов'язок з'ясувати законність застосовуваного нового матеріалу, інструменту, маніпуляції, способу і забезпечення лікаря правом та можливістю застосовувати їх.

Якість надання медичної допомоги безпосередньо залежить від морально-психологічного клімату в організації охорони здоров'я. Згуртований спільністю цілей і завдань колектив, що має власні традиції, ритуали, ідеологію, налагоджений механізм матеріального і нематеріального стимулювання, в якому кожен працівник упевнений у наданні допомоги та підтримці з боку колег; керований сильним, впевненим, харизматичним і високопрофесійним лідером. У такому колективі рідко виникають деструктивні конфлікти, рівень напруженості та тривожності співробітників невисокий, ступінь стресостійкості адекватний і, як наслідок, низькі показники емоційного вигорання. Усе вищевикладене створює

внутрішню високу культуру закладу охорони здоров'я і заслужений імідж серед населення.

Основні показники діяльності підприємницької структури – виручка, витрати і прибуток. Фінансовий результат функціонування досліджуваної стоматологічної клініки протягом низки останніх років формувався відповідно до показників, наведених в таблиці 2.5. Особливість стоматологічного бізнесу полягає у високому рівні витрат (76-85 % у валовому обороті досліджуваної мережі клінік).

Таблиця 2.5 – Динаміка основних економічних показників господарської діяльності ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р	
	2021	2022	2023	+, -	%
Фонд оплати праці, тис. грн.	1354,3	1384,6	1449,9	95,6	107,1
Середньомісячна заробітна плата, грн.	18810	19230	20138	1328	107,1
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1654	1691	1735	81	104,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1437	1468	1503	66	104,6
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	217	223	232	15	106,9
Рівень рентабельності (+), збитковості (-), %	15,1	15,2	15,4	0,3	*

Джерело: згідно власних досліджень

Наголосимо, що середньомісячна заробітна плата в 2023 р. складала 20138 грн., що на 7,1% більше ніж в 2021 р. Чистий дохід за трирічний період збільшився на 4,9%, а чистий прибуток – на 6,9%. Показник рівня рентабельності в 2023 р збільшився на 0,3% ніж в 2021 р.

2.2 Стан управління конкурентоспроможністю ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія»

Сильна конкуренція на ринку стоматологічних послуг базується на технічній специфіці, яка є одним із ключових внутрішніх факторів, що формують конкурентні переваги стоматологічного закладу. Здається, що на сьогоднішній

день використання сучасних матеріалів та інноваційних технологій є важливим фактором успіху клінік. Головна причина стрімкого технологічного прогресу у цій галузі медичних послуг полягає в мінімальному часі, що проходить від появи технологічних інновацій до їх застосування на практиці. Установа, яка володіє потрібними знаннями для впровадження інноваційних технологій при наданні стоматологічних послуг, може забезпечити собі необхідний рівень конкурентоспроможності завдяки цьому фактору. Можливість клініки використовувати сучасні матеріали та технології розширює спектр наданих послуг, дозволяючи привертати більше клієнтів порівняно з менш прогресивними конкурентами та активно розвиватися.

Слід наголосити, що розвинена мережа стоматологічних закладів усіх форм власності в м. Суми дає змогу говорити про існування конкуренції між усіма учасниками стоматологічного ринку. Коли конкуренція націлена на кінцевий, зрозумілий будь-якому підприємцю результат і працює на потрібному рівні, її вплив відбивається на всій системі. Конкурентна боротьба сприяє оптимальному структуруванню сформованої системи, за якої не потрібно приписувати, які процеси мають бути в ній використані, диктувати або вирішувати, які медичні технології впроваджувати. Саме конкуренція сприяє вдосконаленню процесів організації та управління закладом, а також впровадженню інновацій. Вона прискорює процеси підвищення якості послуг, що надаються, включно із соціально незахищеними верствами населення. Посилення конкуренції сприяє появі нових різноманітних ресурсів для розширення спектра надаваних стоматологічних послуг. Це дає змогу домогтися прозорості під час оцінювання ефективності та якості послуг, що надаються. Робота в умовах конкурентної боротьби змушує всі стоматологічні установи, незалежно від форми власності, якісно надавати стоматологічні послуги незалежно від матеріально-технічного забезпечення цих установ. Найефективнішим способом викорінення некваліфікованої стоматологічної допомоги є метод експертного оцінювання результатів роботи (лікаря, відділення та всієї установи в цілому). Конкуренція змушує стимулювати результати стоматологічного обслуговування не тільки у

збільшенні доходів або прибутку, а й за рахунок якості виконуваних робіт, а як результат – збільшення зверненості до лікувальних закладів та збільшення обсягу наданих послуг. В сучасних умовах, стоматологічні заклади наполегливо потребують трансформації, за якої кожен учасник надання стоматологічних послуг може значно підвищити створювану ним цінність із підвищення стоматологічного здоров'я та отримати з цього чималі переваги.

В м. Суми налічується близько 50 стоматологічних медичних закладів. Однак відомості про основних конкурентів, які знаходяться поруч з ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія», представлені нами в таблиці 2.6. Слід відмітити, що не всі клініки-конкуренти мають обладнання та здійснюють рентгенологічне дослідження.

Таблиця 2.6 – Відомості про основних конкурентів

Назва конкурента	Адреса
Modern Dentistry	проспект Михайла Лушпи, 5, корпус 28 (офіс 4)
Стоматологічна клініка «Полтава-Дент» у м. Суми	проспект Михайла Лушпи, 23/1
Приватна стоматологія «Візит»	проспект Михайла Лушпи, 5, корпус 29 (напроти ТЦ «Лавина»)
<u>Стоматологічна клініка Доктора Вардасва</u>	проспект Михайла Лушпи, 9
Стоматологія «DENTAL»	проспект Михайла Лушпи, 50/1

Джерело: згідно власних досліджень

Наголосимо, що кожна зі стоматологічних клінік має позитивну репутацію, високу корпоративну культуру, високотехнологічне та професійне медичне обладнання. Але не всі з наведених клінік мають сканер та рентгенологічне обладнання. Однак всі клініки мають недолік – відсутність спільної стратегії маркетингу, проте є всі передумови для його розвитку. До основних конкурентних переваг «Капелько Стоматологія» можна зарахувати: гнучку собівартість та ціни на пропоновані послуги; унікальність послуг, їхню високу якість і сервісне забезпечення; комплексне обслуговування сегмента ринку.

Взагалі рентгенологічні обстеження у стоматологічних клініках відіграють значну роль у забезпеченні високої якості надання медичних послуг та управлінні конкурентоспроможністю. Тут кілька причин, чому ці дослідження є критичними.

По-перше, рентгенологічні знімки дозволяють стоматологам отримати докладну інформацію про стан зубів, щелепи, кореневих каналів та прилеглих тканин. Це сприяє точній ідентифікації проблем, які можуть залишатися непоміченими під час звичайного клінічного огляду. По-друге, рентгенологічні зображення є важливою складовою планування терапії. Вони дозволяють стоматологам краще зрозуміти масштаб проблеми й розробляти індивідуальні та ефективні плани лікування для пацієнтів. По-третє, від цього залежить професійна репутація та довіра пацієнтів, бо існує можливість надавати повний спектр послуг, включаючи рентгенологічні обстеження, підвищує репутацію клініки у очах пацієнтів [13].

Це сприяє вищому рівню довіри до клініки та її медичного персоналу. При цьому здійснюється мінімізація ризику помилок та ускладнень, бо рентгенологічні зображення допомагають їх уникнути при діагностиці та проведенні лікування. Рентгенологічне обстеження дозволяє виявляти проблеми, що можуть залишатися непоміченими при звичайному клінічному огляді, що сприяє уникненню ускладнень у майбутньому. Саме тому інвестування в обладнання для рентгенологічних обстежень дозволило «Капелько Стоматології» оптимізувати використання своїх ресурсів, забезпечуючи точнішу діагностику. Наголосимо, що в 2023 р. було проведено 1024 обстеження, з них 75,4% – це панорамні зонограми щелеп (таблиця 2.7), що надають повну панорамну картину всієї щелепно-лищевої області одним знімком.

Таблиця 2.7 – Обсяг рентгенологічних досліджень за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне, +, -	відносне, %
Кількість обстежених	704	1006	1024	320	145,5
Кількість рентгенограм	194	243	252	58	129,9
Кількість панорамних зонограм щелеп	510	763	772	262	151,4

Джерело: первинна облікова медична документація форма № 039-4/о «Щоденник обліку роботи лікаря стоматолога-ортопеда»

Незважаючи на гарну динаміку розвитку ринку стоматологічних послуг, його висока прибутковість завжди приваблюватиме нових гравців, що

загострюватиме конкуренцію між підприємницькими структурами. У зв'язку з цим особливу увагу Капелько В.М. приділяє питанню ефективності процесу функціонування своєї приватної стоматологічної клініки.

Взагалі в основу ФОП Капелько Володимир Миколайович була закладена бізнес-модель, у рамках якої завжди необхідно врахувати всі компоненти господарської діяльності, особливості формування системи управління та інші аспекти. Модульну структуру цього стоматологічного бізнесу наведено на рисунку 2.3. Чим ретельніше була свого часу опрацьована модель розвитку клініки, то більше модулів на той час було включено до її структури. Кожен модуль описаний якісно і кількісно.

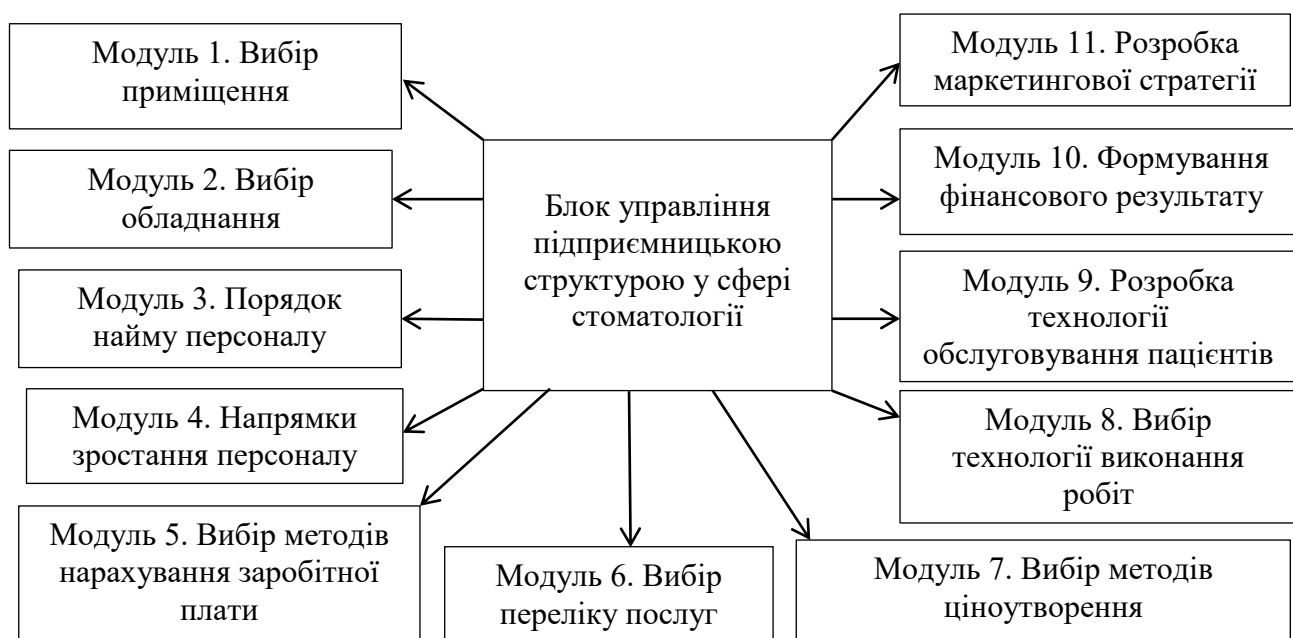


Рисунок 2.3 – Модульна структура розвитку ФОП Капелько Володимир Миколайович у сфері стоматології

Джерело: власне дослідження

Здебільшого конкуренцію розуміють занадто вузько – як боротьбу з компаніями у своїй галузі бізнесу. Насправді в боротьбі за прибуток доводиться протистояти ще чотирьом ринковим силам: клієнтам, постачальникам, потенційним новим конкурентам та продуктам-замінникам (комплексні послуги на цифровій основі). Найпотужніша конкурентна сила визначає прибутковість стоматологічної клініки. Основою в розумінні управління

конкурентоспроможністю стоматологічних послуг слугує формування пріоритетів споживчих характеристик. Це можна уявити у вигляді піраміди стоматологічних потреб, яку умовно можна розділити на 3 рівні. В основі піраміди (1-й рівень) знаходяться фізіологічні потреби. Вони проявляються в усуненні болю, мовленнєвого дефекту, жувального дискомфорту, у профілактиці, у діагностиці, у безпеці під час стоматологічних маніпуляцій. Середня частина піраміди (2-й рівень) – статусні потреби – включають у себе повагу, незалежність, моральне і матеріальне задоволення. Вершина піраміди (3-й рівень) – абсолютні потреби: самореалізація, потреба в інноваціях та спосіб виділити себе серед безлічі людей. Ця вища абсолютна потреба не може бути задоволена на 1-му і 2-му рівнях і являє собою унікальну торгову пропозицію. Тому найбільш продуктивним способом управління конкурентоспроможністю є диференціація клініки на основі унікальної торговельної пропозиції.

Згідно проведеного дослідження нами було розкрито три основні механізми формування конкурентних переваг в ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія»: диференціація, спеціалізація та клієнт-орієнтованість.

1. Диференціація. Диференціація на основі унікальної торгової пропозиції (далі УТП) дає змогу збільшити частку ринку, підвищити ціни на послуги, що надаються, і, як наслідок, збільшити прибуток. Диференціація являє собою форму нецінової конкуренції стоматологічного закладу. Унікальна торгова пропозиція задає умову конкурентної боротьби. Для того щоб здійснити диференціацію, необхідно розробити ефективну УТП. УТП – це відмінність від конкурентів, від інших стоматологічних клінік. Це пропозиція, яка представляє зрозумілу цінність для клієнта. Це відмінність, вигідна в очах пацієнта. УТП дає змогу залучити нових пацієнтів, підвищити середній чек клініки, збільшити кількість повторних продажів і знизити залежність керівника від «зіркового» персоналу. «Капелько Стоматологія» має чітко сформульовану УТП, а тому приватний підприємець не розплачується за її відсутність великими витратами на рекламу, великими знижками для пацієнтів, залежністю від купонних сервісів і «зіркового» персоналу. Основа унікальної торговельної пропозиції – це характеристика

послуг, що надаються клінікою. Таким чином, УТП – це перетин попиту, проблем пацієнта і можливостей клініки. У закладу є прейскурант, що продає стоматологічну послугу, збільшує продажі дорогих послуг, підвищує ефективність реклами та роботу адміністратора. УТП є актуальною для досить великої групи платоспроможного населення. Варто зауважити, що диференціація на основі УТП має і слабе місце: будь-яку УТП можна з часом скопіювати. Важливо бути першим на своїй території, серед своїх конкурентів. Важливо першим проникнути у свідомість споживачів і «закріпитися» там.

2. Спеціалізація. Існує градація стоматологічних клінік за послугами. За функціональністю досліджуваний заклад є повнофункціональним, бо включає у себе весь комплекс стоматологічних послуг: від гігієни до хірургії.

3. Клієнт-орієнтованість. Клієнт-орієнтованість бізнесу, тобто орієнтація на максимальне задоволення потреб пацієнта, є запорукою ефективного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності в усіх сферах стоматологічного ринку. Взаємодію з пацієнтами можна розділити на такі етапи: 1) залучення пацієнтів до клініки; 2) утримання пацієнтів у клініці; 3) стимулювання активності відвідування пацієнтів.

Процес взаємодії з пацієнтами є провідним бізнес-процесом у комерційній стоматології поряд з управлінням персоналом. Увесь персонал є так званим «внутрішнім клієнтом» і це підтверджує значущість управління клінікою. Дотримуючись сучасних трендів створення конкурентної переваги в стоматології, клієнт-орієнтований сервіс має в себе включати 5 опцій (таблиця 2.8): 1) фізичний комфорт пацієнтів, 2) психологічний комфорт пацієнтів, 3) алгоритм взаємодії з пацієнтами, 4) інформаційний супровід, 5) використання цифрових технологій.

Таблиця 2.8 – Опції клієнт-орієнтованого сервісу ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія»

Опції сервісу	Зміст опцій	Спосіб здійснення опцій	Хто здійснює опції
1	2	3	4
Фізичний комфорт	Задоволення фізіологічних потреб	Сучасне обладнання, комфортабельні зони очікування прийому та зручні стоматологічні крісла.	Приватний підприємець (керівник клініки)

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4
		Наявність паркування поруч із клінікою	
Психологічний комфорт	Задоволення статусних потреб	Персоніфікований підхід до кожного пацієнта, повага і милосердя	Весь персонал клініки
Алгоритм взаємодії з клієнтами	Зустріч пацієнта, супровід його в клініці	Наявність протоколу з алгоритмом комунікації з пацієнтами	Приватний підприємець, адміністратор із супроводу пацієнтів, медсестри, лікарі
Інформаційний супровід	Збір, фіксування, збереження та зручність використання інформації про клієнтів і процес лікування	Клієнтські бази, форми роботи, карти пацієнтів, договори.	Адміністратор, керівник клініки
Використання цифрових технологій	Банк інформації про послуги, страхування пацієнта.	Об'єктивна інформація про послуги та виробника, реальні відгуки пацієнтів, контракти на послугу на основі попередньої діагностики та узгодження з конкретною клінікою, участь пацієнта в управлінні системою надання послуг, отримання довгострокових пільг	Пацієнти, персонал клініки

Джерело: згідно власного дослідження

Несподівано, що клієнт-орієнтований сервіс не тільки формує позитивне ставлення пацієнтів до клініки, а й дає змогу їх виховувати та виводити на новий рівень ментальності. Вже сьогодні адміністратори клініки заздалегідь зв'язуються з пацієнтами, нагадуючи і попереджаючи про відповідальність у межах гарантії, і записують їх на профілактичні огляди. Також здійснюють «дзвінки участі», тобто цікавляться самопочуттям пацієнта після лікування. Прийоми та профілактичні огляди мають графік відвідувань. Якщо він не виконується, пацієнт втрачає гарантію на проведене лікування. Існує маса форм спілкування з пацієнтами, які допомагають їм підтримувати інтерес до власного здоров'я. У цьому і полягає суть роботи зі стимулювання активності відвідування пацієнтами стоматологічної

клініки. Цей процес має здійснюватися конкретною посадовою одиницею і контролюється приватним підприємцем постійно і систематично.

Методи дослідження конкурентоспроможності ФОП Капелько Володимир Миколайович поділено на дві категорії: оцінка інфраструктури та економічних можливостей забезпечення якості наданих медичних послуг; соціологічне опитування, що визначає практичну оцінку пацієнтів даного медичного закладу.

Обсяг вибірки 200 осіб. Використано випадкову вибірку. В опитуванні брали участь 104 жінки (52%) і 96 чоловіків (42%). 5 груп респондентів. Перша група респонденти віком від 18 до 30 років (20 осіб), друга група респонденти від 31 до 45 років (66 осіб), третя група респонденти віком від 46 до 55 років (50 осіб), четверта група – респонденти віком від 56 до 65 років (44 особи), п'ята група респонденти віком понад 65 років (20 осіб). За результатами проведеної оцінки рівня пацієнт-орієнтованості було виявлено такі позитивні тенденції: наявність сучасного обладнання для надання якісних медичних послуг, досить високий рівень кваліфікації лікарів, які надають платні медичні послуги.

Високі витрати на придбання медикаментів і медичного приладдя для надання послуг; витрати на оновлення спеціалізованого обладнання; збільшення заробітної плати та соціальних відрахувань; періодичне підвищення кваліфікації кадрів – усе це чинить негативний вплив на пацієнта. Саме тому «Капелько Стоматологія» повинна вести постійний контроль за ступенем задоволеності пацієнтів. У клініці не ведеться моніторинг за якістю послуг, що надаються, що погіршує рівень пацієнт-орієнтованості, оскільки незадоволений пацієнт може дати негативну рекламу медичному закладу потенційних споживачів платних медичних послуг. Таким чином, забезпечення пацієнт-орієнтованості у сфері надання платних медичних послуг залежить від їхньої якості, кількості, прибутковості платних послуг, що надаються, головну роль відіграє кваліфікований персонал і наявність спеціального сучасного обладнання при наданні платних медичних послуг.

При наданні платних медичних послуг заклад стикається з такими проблемами: незначна клієнтська база; відсутній постійний щомісячний

моніторинг щодо якості надання платних медичних послуг; невдоволення пацієнтів у зв'язку з високою вартістю медичних послуг; в майбутньому може знизитись попит за рахунок скорочення платоспроможності населення, оскільки спостерігається зростання безробіття. В умовах кризи люди починають економити на своєму здоров'ї. Тому дійсно є вірогідність зменшення кількості людей, які готові заплатити за медичну допомогу без нагальної потреби. Також якість допомоги в державних медичних організаціях за останній час покращилася, особливо за рахунок придбання нового обладнання. Таким чином, при наданні платних медичних послуг виникає низка проблем, які негативно впливають на економічну діяльність стоматологічного закладу.

Задоволеність лікарським прийомом респонденти оцінювали за 5-бальною шкалою, де 1 – вкрай погано, а 5 – відмінно. Розподіл відповідей представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Шкала задоволеності стоматологічним прийомом

Відповіді	Бали				
	1 вкрай погано	2 погано	3 задовільно	4 добре	5 відмінно
Ввічливість та уважність лікаря	0	0	2,0	12,8	85,2
Ввічливість та уважність медичної сестри	0	0	2,0	11,5	86,5
Пояснення лікарем призначених досліджень	0	0	3,0	14,8	82,2
Виявлення лікарем зміни стану здоров'я з урахуванням скарг пацієнта на болі, нездужання та інші відчуття	0	0	2,3	13,9	83,8

Джерело: власне дослідження

У питанні задоволеності результатами надання стоматологічної допомоги думка респондентів розділилася на такі відповіді: так повністю – 4,0%, більше так, ніж ні – 70,7%, більше ні, ніж так – 23,0%, не задоволений – 2,3%. Звертання до платних послуг спричинене низкою причин. Серед них 35 % респондентів працездатного віку вважають за краще оплатити послуги, щоб не витратити час у чергах; вважають, що платні послуги якісніші – 8,5 %; вважають, що платні послуги дають більше комфорту пацієнту – 20 %; досвід більшості респондентів (53,7 %) підказує їм, що необхідну медичну послугу практично неможливо отримати безоплатно.

Ці результати свідчать про те, що, звертаючись до державних амбулаторно-поліклінічних закладів за місцем проживання, більшість респондентів обмежена в можливості отримання медичних послуг. Загалом задоволеність пацієнтів якістю амбулаторних послуг невелика. Аналіз даних соціологічного опитування продемонстрував низький рівень задоволеності пацієнтів поліклінічним обслуговуванням, а тому за комфорт і якість вони готові платити кошти.

Слід наголосити, що застосування нових сучасних трендів конкурентоздатності дає стоматологічній клініці незаперечні переваги та робить її успішною на стоматологічному ринку.

2.3 STEP- і SWOT-аналіз як метод оцінки конкурентоспроможності медичної установи

При відвідуванні стоматологічного закладу клієнт завжди аналізує наскільки конкурентоспроможними є надані йому послуги. Він вже має уявлення про рівень обслуговування, який формується під впливом отриманої інформації про репутацію лікаря, власного досвіду та рекомендацій інших фахівців чи знайомих. Головним фактором оцінки та подальшої поведінки пацієнта в стоматологічній клініці є результат лікування. Клієнт вважає, що цей результат залежить від п'яти основних показників: професійної компетентності лікаря, якості наданої медичної допомоги, особистого ставлення лікаря, технічного забезпечення та комфорту в клініці, а також вартості самих послуг.

Вплив результатів лікування на особистий досвід клієнта є ключовим фактором при виборі медичної установи. Завдяки цьому здійснюється зворотній зв'язок. Розглянемо механізм конкурентоспроможності досліджуваного нами медичного закладу. Ключовими елементами у механізмі конкурентоспроможності медичної установи є: система принципів управління конкурентоспроможністю закладу; система цілей (фактори конкурентної переваги); організаційно-технологічна послідовність формування та управління конкурентоспроможністю закладу.

Створення моделі конкурентоспроможності медичної стоматологічної установи реалізується у межах певної стратегії управління. В даному випадку стратегія управління означає визначений перспективний, комплексний план розвитку закладу, спрямований на втілення його місії та досягнення довгострокових цілей. Стратегія управління повинна залишатися стійкою протягом тривалого часу, але при цьому мати достатню гнучкість для можливої модифікації та переорієнтації у відповідності з ситуацією, що склалася в економіці останніми роками.

Фактори конкурентоспроможності стоматологічних клінік були визначені нами через аналіз контенту сайтів стоматологічних клінік-конкурентів у м. Суми. Це дозволило виявити чинники, що впливають на їх розвиток у місті, а отже, і на ринок стоматологічних послуг загалом (таблиця Б.1).

Наголосимо, що послідовність формування та управління конкурентоспроможністю медичної установи на сучасному ринку стоматологічних послуг включає в себе чотири етапи:

1. Аналіз тенденцій і закономірностей розвитку охорони здоров'я та потреб населення в стоматологічних послугах.

Цей етап передбачає дослідження макроекономічних чинників зовнішнього оточення стоматологічного закладу: економічної та соціальної політики держави, політики в галузі охорони здоров'я, змін у міжнародному оточенні та можливих зовнішніх загроз здоров'ю та життю населення країни, технологічних революцій і пов'язаних із ними новими можливостями в лікуванні й профілактиці захворювань, демографічних тенденцій у країні та за кордоном, екологічного стану та перспектив його зміни тощо.

На цьому етапі необхідне застосування такого інструменту дослідження, як STEP-аналіз. Він дає змогу вивчити певний зріз ринку та дає вичерпну інформацію щодо переважно макроекономічних чинників зовнішньої ситуації, яка може впливати на галузь загалом та діяльність клініки зокрема. Фактори зовнішнього середовища мають суттєвий вплив на економічні результати будь-якої медичної установи. Тому важливо провести детальну оцінку динаміки

ключових причин, які визначають можливості для виявлення потенційних резервів всередині самого стоматологічного закладу.

До основних факторів зовнішнього середовища належать STEP-фактори: соціальні, технологічні, економічні та політичні. Модель аналізу STEP (або PEST-аналіз) є інструментом для розуміння ринку, позиціонування клініки, визначення потенціалу та перспективних напрямків в стоматологічному бізнесі. Недоліком цього методу аналізу є складнощі у точному відображенні характеристик різних груп чинників – політичних, технологічних і соціокультурних. Однак результати STEP-аналізу чітко вказують на конкретні позитивні та негативні тенденції, фактори та закономірності, що спостерігаються в процесах і явищах, пов'язаних із галуззю дослідження.

STEP-аналіз (таблиця 2.10) є надзвичайно важливим для розроблення стратегії стоматологічної клініки, успішно поєднуючи та доповнюючи результати SWOT-аналізу.

Таблиця 2.10 – STEP-аналіз макрооточення стоматологічного закладу охорони здоров'я Сумської області

Соціальні чинники (S)	Технологічні чинники (T)
- демографічна ситуація; - скорочення захворюваності населення в абсолютному значенні і в розрахунку на 1000 осіб населення; - невисокий рівень соціальної задоволеності населення; - розвиток культу здорового способу життя.	- розвиток техніки та технологій надання стоматологічних послуг у профілактиці та лікуванні пацієнтів; - реалізація політики забезпечення доступності та інформатизації населення в соціальній сфері; - введення в дію нових високотехнологічних об'єктів надання медичної допомоги.
Економічні чинники (E)	Політичні чинники (P)
- низькі темпи економічного зростання на Сумщині; - невисока інвестиційна привабливість системи охорони здоров'я; - скорочення фінансування охорони здоров'я з державного бюджету;	- загострення політичної ситуації; - міграційний відтік населення; - реалізація «дорожньої карти»; - виконання державних програм; - зменшення реального рівня доходу населення; - розширення ринку споживання послуг; - оновлення цільових орієнтирів розвитку системи охорони здоров'я та якості медичних послуг.

Джерело: власне дослідження

Але наявні медичні асоціації та асоціації споживачів володіють певним потенціалом у збиранні таких даних, а також наявні спеціалізовані друковані та

електронні видання, що відслідковують тенденції на ринку стоматологічних послуг зокрема та медичних загалом. Необхідно лише в штаті медичної установи мати фахівця, до посадових обов'язків якого належатиме збирання та опрацювання подібних відомостей або це буде робити безпосередньо підприємець. Після проведення аналізу зовнішнього середовища і складання прогнозу розвитку охорони здоров'я та потреб населення в медичних послугах стоматологічна організація зіставляє свої можливості з можливостями та загрозами навколишнього середовища. Такий аналіз доцільно проводити за допомогою методу SWOT-аналізу.

Відповідно до правил побудови SWOT-матриці виокремлюють найсуттєвіші чинники, що проявляються як можливості розвитку організації, які представляє її зовнішнє середовище, загрози для діяльності з боку зовнішнього оточення, її сильні та слабкі сторони. Оскільки поточні та прогнозовані умови зовнішнього середовища безперервно змінюються, то особливу увагу необхідно звернути на виокремлення найважливіших чинників зовнішнього впливу на організацію, тобто можливостей і загроз. Наведемо SWOT-аналіз для ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія» (таблиця 2.11). На підставі складеної матриці SWOT-аналізу керівник стоматологічної установи має розробити стратегію розвитку установи на найближчий час (3-5 років). Це відкриває нові шляхи для подальшого розвитку закладу та робить його більш конкурентоспроможним на ринку медичних послуг. Якість терапевтичної допомоги та протезування, що здійснюється «Капелько Стоматологія», можна розглядати як сильні сторони діяльності закладу. Медична установа знаходиться в густонаселеному районі м. Суми, а тому велике значення мають територіальна доступність, забезпеченість медикаментами, цінова політика, деонтологічні аспекти та робота реєстратури.

2. Формулювання основної мети стратегії та стратегічних орієнтирів розвитку конкурентоспроможності медичного закладу. Найпрогресивнішим і найраціональнішим нині є використання «дерева цілей» для формулювання цілей

і завдань стратегії ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія».

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Застосування нових технологій. Унікальна діагностична апаратура. Використання інноваційних методів лікування. Висока кваліфікація лікарів. Якісна стоматологічна допомога. Протезування.	Недостатньо ефективна система якості. Недостатня комерціалізація. Відсутність чіткої системи управління маркетингом. Відсутність ефективної реклами. Слабка політика мотивації та стимулювання трудової діяльності.
Можливості	Загрози
Поява нових інноваційних методів лікування. Співпраця з навчальними закладами (СумДУ). Підвищення кваліфікації. Можливість отримання доходів за послуги рентгенологічного дослідження.	Скорочення попиту внаслідок зниження рівня доходів населення. Збільшення кількості медичних організацій на ринку стоматологічних послуг. Зміцнення позицій конкурентів.

Джерело: власне дослідження

3. Відбір пріоритетних завдань розвитку конкурентоспроможності «Капелько Стоматологія». У рамках кожного із зазначених пріоритетних завдань виокремлюють проблеми, які необхідно вирішити насамперед. Визначити їх можна в результаті експертного аналізу або опитування споживачів. Так, можна виокремити такі основні проблеми стоматологічних клінік в м. Суми: помилки діагнозу, не пунктуальність, навмисні помилки діагнозу з метою отримання додаткового доходу, завищення вартості стоматологічного лікування пацієнта, недостатня кількість якісних, недорогих медикаментів і матеріалів. На цьому етапі відбувається розробка стратегічного і тактичного планів розвитку стоматологічної установи. Потім зусиллями всіх працівників реалізуються тактичні заходи щодо розвитку конкурентоспроможності медичного закладу. Наприклад, проводиться незалежне оцінювання рівня професіоналізму працівників та за результатами атестації ухвалюються відповідні управлінські рішення: підвищення по службі, підвищення кваліфікації, переведення на іншу роботу, звільнення.

4. Контроль реалізації стратегії можна визначити як контролінг. Важливо, щоб усі заходи приносили відчутний ефект, який можна було б виміряти якісними та кількісними показниками. Показники кількісного підвищення конкурентоспроможності стоматологічної установи включають зростання її частки на ринку та темпи приросту, а також збільшення основних фінансових показників (наприклад, прибутку та рентабельності) у порівнянні з попереднім періодом. Якісними характеристиками можуть служити стан соціально-психологічного клімату в колективі, задоволеність споживачів отриманими послугами, а також взаємини з постачальниками та посередниками.

Для оцінки результативності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія» рекомендується використовувати показники ефективності виробничої діяльності (наприклад, собівартість, рентабельність, продуктивність), ефективності збуту і маркетингу (наприклад, ефективність реклами), а також показники конкурентоспроможності послуг (такі як якість, ціна, особливі характеристики).

Отже, забезпечення конкурентоспроможності медичної стоматологічної установи передбачає наявність та ефективне функціонування трьох основних елементів механізму конкуренції медичного закладу: системи принципів управління конкурентоспроможністю стоматологічної організації; системи цілей (чинників конкурентної переваги); організаційно-технологічної послідовності формування та управління конкурентоспроможністю клініки. Під час вибору стоматологічної установи головним критерієм для пацієнта є результат лікування, який, своєю чергою, залежить від кваліфікації лікаря, персоніфікованого підходу до клієнта, технічної оснащеності медичної організації, а також вартості послуг. Є й інші критерії, які тим чи іншим чином впливають на вибір клієнтом стоматологічної клініки, – це сервіс, місце розташування клініки, престижність клініки тощо. Перелічені вище критерії виступають факторами конкурентної переваги організації та одночасно цільовими орієнтирами в процесі управління конкурентоспроможністю стоматологічної клініки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФОП КАПЕЛЬКО ВОЛОДИМИР МИКОЛАЙОВИЧ «КАПЕЛЬКО СТОМАТОЛОГІЯ»

У системі цінностей людини можливість отримання якісної медичної послуги посідає дедалі більш значуще місце. Це викликано зростаючим інтересом освічених людей до свого здоров'я і питань активного довголіття. Від рівня якості стоматологічних послуг у медичному бізнесі залежить конкурентоспроможність кожної медичної установи.

Звісно, що управління конкурентоспроможністю «Капелько Стоматологія» є складним процесом. Нами на рисунку 3.1 представлено рекомендований процес управління конкурентоспроможністю, який повинен включати кілька етапів. Слід наголосити, що останні зміни в галузі стоматології безперечно впливають на підвищення відповідного рівня конкурентоспроможності закладу «Капелько Стоматологія» та сам процес управління цією конкурентоспроможністю, що включає аналіз показників діяльності. Саме тому власник повинен щорічно встановлювати планові показники, які повинні бути порівняними з фактичними результатами господарської діяльності, бо основною та необхідною частиною є оцінка конкурентоспроможності клініки.

У випадку, якщо досягнення відповідного бажаного рівня конкурентоспроможності закладу не відбувається, то необхідно вживати оперативні та стратегічні заходи планування, організації та контролю за виконанням запланованих дій. Процес управління конкурентоспроможністю стоматологічної клініки повинен включати системний контроль, особливо щодо якості роботи медичного персоналу. Цариною контролю є якість стоматологічних послуг, дотримання стандартів охорони здоров'я, виконання клінічних протоколів лікування та реалізація управлінських рішень.

Проведений нами організаційно-економічний аналіз діяльності стоматологічної клініки свідчить, що у неї є потенційні можливості та ресурси функціонувати та бути конкурентоспроможною на ринку стоматологічних послуг м. Суми.



Рисунок 3.1 – Рекомендований процес управління конкурентоспроможністю ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія»

Джерело: власні пропозиції

Відзначимо, що проведений у дослідженні аналіз нецінових компонентів конкурентоспроможності стоматологічної установи, дав змогу виявити недоліки, які знижують рівень конкурентоспроможності медичного закладу за кожним

компонентом, та визначити напрями підвищення конкурентоспроможності «Капелько Стоматологія».

Серед напрямів, які могли б підвищити якість медичних послуг та виділити клініку, підвівши її конкурентоспроможність, можна виділити такі:

- залучення до роботи медичного персоналу з високим рівнем професійної кваліфікації, вмотивованого до подальшого професійного розвитку;

- розробка та впровадження системи внутрішнього контролю якості медичних послуг;

- співпраця з освітніми закладами (такими як СумДУ) для безперервного професійного розвитку медичного персоналу;

- аналіз тенденцій і закономірностей розвитку охорони здоров'я та потреб населення у стоматологічних послугах, під час яких доцільно використовувати методи діагностики стратегічного розвитку економічних систем, такі як STEP- і SWOT-аналіз. Ці методи дають змогу оцінити стан зовнішнього середовища стоматологічної установи, виявити її можливості та загрози, а також оцінити стан внутрішнього середовища клініки, її переваги та недоліки, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Беручи до уваги те, що персонал стоматологічної клініки має медичну освіту, доцільно наймати зовнішнього аудитора або спеціалізовану організацію, які проведуть дослідження та складуть прогноз розвитку, або для більших стоматологічних клінік увести до штату відповідного фахівця, до посадових обов'язків якого належатиме оцінювання стратегічних перспектив організації;

- формулювання основної мети стратегії та стратегічних орієнтирів розвитку конкурентоспроможності медичної клініки. Цей етап передбачає розробку цілей розвитку організації та їх декомпозицію. Найпрогресивнішим і найраціональнішим наразі є використання «дерева цілей» для формулювання цілей і завдань стратегії медичної організації;

- відбір пріоритетних завдань розвитку конкурентоспроможності медичної стоматологічної установи. Цей етап передбачає добір за допомогою експертних

методів найпріоритетніших проблем стоматологічної клініки та розроблення стратегічного і тактичного планів розвитку організації;

- контроль реалізації стратегії передбачає вибір ключових показників ефективності діяльності стоматологічної клініки та їх моніторинг;

- завжди визначати точний час для надання медичних стоматологічних послуг, та зіставляти зайнятість лікарів;

- укласти договори на медичне обслуговування з великими компаніями та індивідуальними підприємцями;

- мотивувати потенційних пацієнтів щодо необхідної турботи про своє здоров'я, розповідати, що хворобу краще попередити, ніж лікувати;

- розробити анкету задоволеності пацієнтів (таблиця В.1) та постійно вести аналіз якості надання стоматологічних послуг;

- створити резерв для оновлення або купівлі нового обладнання. Резерв буде являти собою щомісячне відрахування в розмірі 5% від суми отриманого прибутку при наданні послуг за той самий період.

Для усунення виявлених проблем, пов'язаних із професійним розвитком медичного персоналу, запропоновано залучати провідних фахівців охорони здоров'я як експертів і консультантів; здійснювати цільову підготовку фахівців, навчати медичний персонал новим технологіям діагностики та лікування захворювань; організовувати стажування в провідних медичних центрах України; запровадити надбавки за досягнення високого професійно-кваліфікаційного рівня тощо. Таким чином, сформований механізм конкурентоспроможності стоматологічної клініки дасть змогу їй бути конкурентоспроможною, залучати й утримувати клієнтів, тобто бути успішною на ринку стоматологічних послуг, тому що зрозумілі цілі-орієнтири та методично обґрунтована організаційно-технічна послідовність досягнення цілей завжди дають позитивні результати в практичній діяльності. Звісно, стоматологічній клініці потрібно працювати над залученням пацієнтів, бо цей процес вважається найбільш трудомістким, тому що потенційний клієнт повинен бути переконаний, що саме досліджуваний стоматологічний заклад є для нього необхідним, і саме в ньому надаються якісні

медичні послуги. Робота із залучення клієнтів – це комплекс заходів, починаючи з приватного підприємця та закінчуючи медичним персоналом. Таким чином, відобразимо в таблиці 3.1 основні проблеми та напрями щодо зміцнення пацієнт-орієнтованості «Капелько Стоматологія» у сфері надання платних стоматологічних послуг.

Таблиця 3.1 – Проблеми та напрями щодо вдосконалення пацієнт-орієнтованості у сфері надання стоматологічних послуг

Проблема	Напрями вдосконалення
Клієнтська база	Брати участь та проводити конференції разом з кафедрою стоматології СумДУ, що готує здобувачів вищої освіти за спеціальністю 221 «Стоматологія». Реклама в загальнодоступних місцях. Надання знижок на повторне звернення до закладу. Укладати договори на стоматологічне обслуговування з великими компаніями та індивідуальними підприємцями.
Моніторинг якості стоматологічних послуг	Щонеділі проводити моніторинг якості послуг, що надаються.
Моніторинг ступеня задоволеності пацієнтів	Проводити моніторинг за ступенем задоволеності якістю послуг (таблиця В.1). Розробити анкету задоволеності клієнтів та постійно вести аналіз якості надання стоматологічних послуг.
Направлення коштів для постійного оновлення стоматологічного обладнання	Частину доходів з наданих послуг завжди спрямовувати на придбання новітнього обладнання.

Джерело: власна розробка

Для розробки першого блоку програми необхідно звернутися до спеціальної організації з просування медичних послуг, яка допоможе розробити план маркетингу закладу на рік (рисунки 3.2).

Другий блок передбачає роботу всередині медичного закладу, за допомогою фахівців із просування медичних послуг. Пропонується застосовувати пацієнт-орієнтовану стратегію «Сім дотиків», суть полягає в тому, щоб укласти договір із клієнтом, необхідно проводити постійну роботу з ним. Розробляємо невелику анкету для клієнта. Під час первинного звернення просимо написати в анкеті прізвище, ім'я, по батькові, дату народження, номер телефону і, за можливості, адресу електронної пошти. З отриманих даних формуватиметься архів клієнтів.

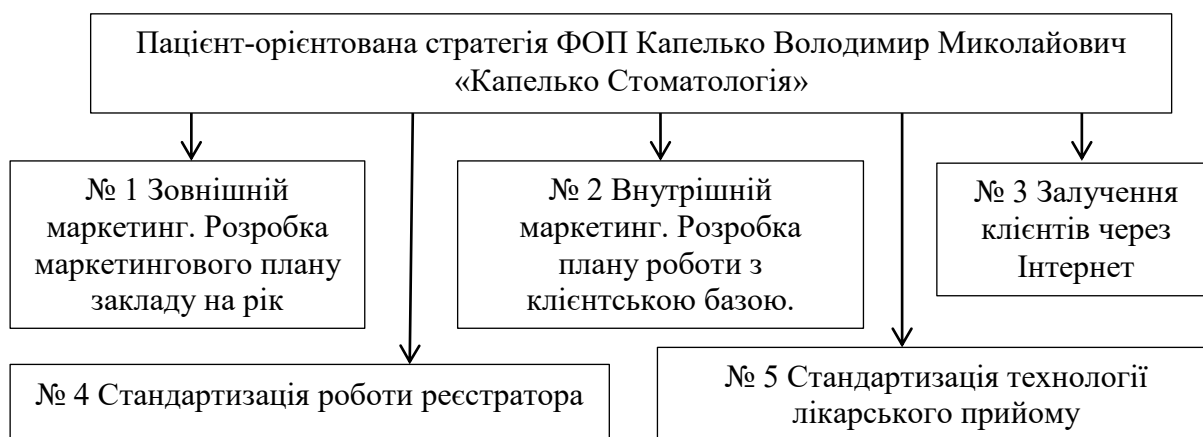


Рисунок 3.2 – Блоки програми із забезпечення пацієнт-орієнтованості закладу у сфері надання стоматологічних послуг населенню

Джерело: власна розробка

Далі підключаємо послугу оповіщення клієнтів через СМС інформування, або Інтернет розсилку. Далі робота проводиться за такою схемою:

- обов'язкове привітання клієнта з днем народження;
- прояв уваги до стану здоров'я після проведеного лікування;
- нагадування клієнту про необхідне повторне обстеження після пройденого лікування;
- запрошення клієнта на значущі події в закладі (наприклад, на відкриття нового медичного кабінету, чи на презентацію дії нового обладнання).

Рекламу про діяльність закладу можливо розмістити на автобусах міського транспорту, а також встановити біл-борди з виділенням особливостей діяльності стоматологічного закладу. Рекламний контент можна запустити і в мережі Інтернет. Реклама необхідна для того, щоб потенційні клієнти знали про існування медичної установи та про технології, що застосовуються в ній. Також необхідно щомісяця запрошувати репортерів з телебачення на прес-конференції. Головна мета прес-конференції – це інформувати громадськість про значущі події в діяльності медичного закладу. В Установі необхідно розробляти план прес-конференцій на кожен рік.

До плану тематик прес-конференцій можуть входити такі теми:

1) Здоров'я нації (розповісти про заходи, що проводяться в закладі для профілактики карієсу).

2) Які лікарі, таке здоров'я (донести інформацію до потенційних клієнтів, про кваліфікацію лікарів медичної установи, розповісти про досягнуті результати).

3) Сучасна лабораторна медицина: ефективність, доступність, якість (у даній конференції розповісти про наявність обладнання для проведення стоматологічних досліджень, про компетентність персоналу, що надають послуги зі збору та обробки результатів).

Також як ефективний метод, показати на конкретному пацієнті (за його письмової згоди) стоматологічну процедуру.

Сучасна стоматологія повинна надавати інформацію для пацієнтів, щодо наявності сучасного обладнання для проведення якісної діагностики та лікування стоматологічних захворювань. Найголовніше бути чесним з потенційним клієнтом, і доводити наочними матеріалами проведену роботу. Наступне болюче питання – це залучення клієнтів через Інтернет (третій блок).

Для цих цілей необхідно: створення представництва клініки в соціальних мережах Інтернет; аналітика відвідуваності сайту; для залучення клієнтів необхідно створити відео канал. Назва передачі «Розмова з лікарем-стоматологом та ортопедом». Відеоролик на 15 хвилин, про симптоми і правила лікування особливо значущих стоматологічних захворювань для населення, наприкінці кожного відеоролика необхідно повідомляти клієнтам, що в «Капелько Стоматологія» працюють професіонали, які готові допомогти і надати ефективну стоматологічну допомогу.

Четвертий блок – стандартизація роботи адміністратора (реєстратури). Для розробки цього блоку необхідно: розробити кліше телефонних дзвінків і відповідей телефоном клієнтам; розробити кліше презентації послуг установи; розробка відповідей на заперечення клієнтів; визначення показників результативної роботи; розробка посадової інструкції спеціаліста з роботи з

клієнтами; для мотивації фахівця реєстратури розробити систему оплати праці з урахуванням показників результативності.

П'ятий блок – стандартизація технології лікарського прийому, а для реалізації цього блоку необхідно: розробити стандарти ведення консультаційного стоматологічного прийому пацієнта для підвищення якості медичної послуги; вибудовування довірчих стосунків із пацієнтом; визначення етапів проведення прийому; визначення звітування за медичною послугою; визначити показники та оцінку якості медичної послуги. Для розширення клієнтської бази необхідно укласти договори з великими компаніями на стоматологічне обстеження працівників в «Капелько Стоматологія», а також залучати індивідуальних підприємців піклуватися про здоров'я своїх співробітників. Також нами було виявлено, що в лікарні а постійній основі (планомірно) не ведеться моніторинг якості послуг, що надаються. Моніторинг якості залежатиме від ступеня задоволеності пацієнтів отриманими послугами.

Отже, можемо зробити висновок, що запропоновані напрямки вдосконалення управління конкурентоспроможністю стоматологічної клініки мають величезне значення з погляду її успішності та здатності зберігати й збільшувати позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи нами досліджено наявні теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю медичної установи, розглянуті дефініції «управління конкурентоспроможністю» та «конкурентоспроможність медичного закладу»; розглянуті основні структурні елементи управління конкурентоспроможністю медичного закладу, які ґрунтуються на факторах конкурентоспроможності медичних послуг.

В другому розділі нами дано організаційно-економічну характеристику ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія». Заклад має ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики. Вона здійснюється за спеціальністю ортопедична стоматологія, стоматологія. Наголосимо, що кожна із 50-ти сумських стоматологічних клінік має позитивну репутацію, високу корпоративну культуру, високотехнологічне та професійне медичне обладнання. Але не всі клініки мають сканер та рентгенологічне обладнання. Однак всі клініки мають недолік – відсутність спільної стратегії маркетингу, проте є всі передумови для його розвитку. До основних конкурентних переваг «Капелько Стоматологія» можна зарахувати: гнучку собівартість та ціни на пропоновані послуги; унікальність послуг, їхню високу якість та сервісне забезпечення; комплексне обслуговування сегмента ринку. Взагалі в основу установи була закладена бізнес-модель, у рамках якої завжди необхідно врахувати всі компоненти господарської діяльності, особливості формування системи управління та інші аспекти. Також нами було розкрито три основні механізми формування конкурентних переваг в ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія»: диференціація, спеціалізація та клієнт-орієнтованість. Методи дослідження конкурентоспроможності медичного закладу поділено на дві категорії: оцінка інфраструктури та економічних можливостей забезпечення якості наданих медичних послуг; соціологічне опитування, що визначає практичну оцінку пацієнтів даного медичного закладу. Представлена шкала задоволеності стоматологічним

прийомом. 53,7% опитаних нами респондентів відзначили, що необхідну медичну послугу практично неможливо отримати безоплатно. Проведено STEP- і SWOT-аналіз як метод оцінки конкурентоспроможності медичної установи. Наголошено, що послідовність формування та управління конкурентоспроможністю медичної установи на сучасному ринку стоматологічних послуг включає в себе чотири етапи: аналіз тенденцій і закономірностей розвитку охорони здоров'я та потреб населення в стоматологічних послугах; формулювання основної мети стратегії та стратегічних орієнтирів розвитку конкурентоспроможності медичного закладу; відбір пріоритетних завдань розвитку конкурентоспроможності «Капелько Стоматологія»; контролінг. Зазначено, що під час вибору стоматологічної установи головним критерієм для пацієнта є результат лікування, який залежить від кваліфікації лікаря, персоніфікованого підходу до клієнта, технічної оснащеності медичної організації, а також вартості послуг.

Нами запропоновано власнику щорічно встановлювати планові показники, які повинні бути порівняними з фактичними результатами господарської діяльності, бо основною та необхідною частиною є оцінка конкурентоспроможності клініки. Рекомендовано процес управління конкурентоспроможністю «Капелько Стоматологія» та напрями, які могли б підвищити якість медичних послуг та виділити клініку, підвищивши її конкурентоспроможність через застосування певних блоків, а саме: вдосконалення пацієнт-орієнтованості у сфері надання стоматологічних послуг; роботу всередині медичного закладу, за допомогою фахівців із просування медичних послуг завдяки пацієнт-орієнтованій стратегії «Сім дотиків»; залучення клієнтів через Інтернет; стандартизації роботи адміністратора реєстратури; стандартизації технології лікарського прийому. Запропоновані напрямки вдосконалення управління конкурентоспроможністю стоматологічної клініки мають величезне значення з погляду її успішності та здатності зберігати й збільшувати позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Баксалова О. М., Шелест Є. О. Теоретичні основи управління розвитком потенціалу конкурентоспроможності медичного закладу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 2. С. 226-234. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-37.pdf> (дата звернення: 15.01.2024).

2 Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 15.01.2024).

3 Боденчук Л. Б., Радіонова М. І. Підвищення конкурентоспроможності медичних закладів за допомогою елементів стратегічного менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 47-1. С. 114–117. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/47_1_2019.pdf (дата звернення: 15.01.2024).

4 Бондаренко С. М., Гладуш А. О. Оцінка конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 92-96. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-18> (дата звернення: 01.12.2023).

5 Борисюк І. О., Мельник К. О. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 12. С. 6-11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2019\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2019)-01) (дата звернення: 15.01.2024).

6 Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю як світогляд менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 79. С. 70-74. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-9> (дата звернення: 13.04.2024).

7 Вербівська Л. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023 № 187. С. 78-83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13> (дата звернення: 06.12.2023).

8 Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*.

2023. № 185. С. 49-53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9> (дата звернення: 06.12.2023).

9 Капелько Стоматологія. Сайт Капелько Стоматологія. URL: <https://dental-clinic-10345.business.site/> (дата звернення: 12.12.23).

10 Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки*. 2019. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6612/5473> (дата звернення: 05.02.2024).

11 Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення: 15.01.2024).

12 Літвінов О. С. Управління закладами охорони здоров'я в умовах конкурентного середовища. 2019. *Ефективна економіка*. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5418> (дата звернення: 15.01.2024).

13 Могильна Л. М., Удод А. О. Управління конкурентоспроможністю медичної установи при наданні стоматологічних послуг. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р.* / М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 233-234. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/3c662552-56f5-4612-a80a-325368fd5e27> (дата звернення: 05.02.2024).

14 Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

15 Ужва А. М., Довгаль О. В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 102–108. URL: <http://ujae.org.ua/holistychnyj-pidhid-do-upravlinnya-konkurentospromozhnistyu-pidpryyemstva/> (дата звернення: 01.12.2023).

16 Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 51. С. 245-248. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf (дата звернення: 14.12.2023).

17 Burkynskyi Borys Volodymyrovich, Alyokhin Alexei Borisovich, Brutman Anna Bogdanovna, Sokolovska Zoia Nikolaevna, Khumarova Nina Ippolytivna. Competitiveness and Related Concepts: A Logical Approach to Definition. *Economic Studies journal from Bulgarian Academy of Sciences*. 2019. Issue 4, p. 18-44. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=811082> (дата звернення: 24.12.2023).

18 Diana Marie Wiechmanna, Christopher Reichsteinb, Ralf-Christian Haertinga, Joerg Bueechlc, Michael Pressla. Agile management to secure competitiveness in times of digital transformation in medium-sized businesses. *26th International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems (KES 2022)*. 2022. Volume 207. P. 2353–2363. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922011826> (дата звернення: 01.12.2023).

19 Huang Yundong and Huang Jun. Competitiveness as a broad concept: definitions and methodologies in three industry contexts. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*. 2019. № 11. Issue 2. P. 172-189. URL: <https://www.inderscience.com/offers.php?id=92337> (дата звернення: 24.12.2023).

20 Madureira Luís, Popovič Aleš and Castelli Mauro. Competitive intelligence: A unified view and modular definition. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. № 173. Issue C. Article 121086. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162521005199> (дата звернення: 24.12.2023).

21 Nesterenko S. A. Management of competitive development of enterprises: methodological aspect. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. №1 (41). P. 183-188. DOI: 10.31388/2519-884X-2020-41-183-188 (дата звернення: 01.12.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Таблиця А.1 – Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю»
різними авторами

Автори/ джерело	Визначення
Балдинюк В. М. [2]	сукупність взаємопов'язаних організаційно-економічних важелів та інструментів, що впливають на формування цінностей та примноження конкурентних переваг з метою забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства.
Борисюк І. О., Мельник К. О. [5, с. 8]	складна наукова проблема, вирішення якої пов'язано з удосконаленням всієї системи управління підприємством, із здійсненням специфічної діяльності із збереження, розвитку та нарощування конкурентних переваг, зі створенням системи обліку, аналізу і контролю діяльності конкурентів, з розробки та реалізації стратегії конкуренції підприємства.
Вербівська Л. В. [7, с. 82]	є певним аспектом менеджменту підприємства, метою якого є формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції вищого рівня.
Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М. [8, с. 53]	є постійним процесом, який потребує постійного аналізу ринку та конкурентів, оновлення стратегій та використання новітніх технологій.
Кривіцька В. В. [10]	це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення виробу, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами.
Кривіцька В. В., Зянько В. В. [11]	трудомісткий процес роботи під впливом різних обставин, що дозволяє керівництву підприємства здійснювати ефективний аналіз, планування, організацію і контроль ряду взаємопов'язаних операцій для прийняття необхідних та раціональних рішень з невідкладних виробничих проблем, що виникли перед суб'єктом господарювання.
Ужва А. М., Довгаль О. В. [15, с. 105]	здатність виробляти та реалізовувати продукцію за ціною не вище і за якістю не гірше, ніж у будь-яких інших контрагентів у своїй і ринкові ніші.
Храпкіна В.В. [16, с. 248]	узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання підприємства.
Нестеренко С. А. [21, с. 188]	визначається системним підходом до формування складових його конкурентного потенціалу як системної цілісності; рівнем розвитку менеджменту та його здатністю реалізовувати конкурентний потенціал у системі організаційних взаємодій між суб'єктами попиту та пропозиції.

Джерело: систематизовано автором згідно [2, 5, 7, 8, 10, 11, 15, 16, 21]

Таблиця А.2 – Визначення поняття «конкурентоспроможність медичного закладу» різними авторами

Автори/ джерело	Визначення
Баксалова О. М., Шелест Є.О. [1, с. 229]	складний, поетапний, багатоаспектний, динамічний процес, що передбачає формування та реалізацію управлінських рішень та заходів, задля стійкого підвищення рівня конкурентоспроможності, а також динамічного примноження конкурентних переваг та компетентностей медичного закладу на інноваційній основі у поточному та перспективному періодах в аспекті забезпечення власної соціально-економічної ефективності та інвестиційної привабливості.
Бондаренко С. М., Гладуш А. О. [4, с. 93]	комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників його діяльності, що визначають конкурентні переваги на певному ринку за певний проміжок часу щодо відповідної сукупності показників конкурентів.
Літвінов О. С. [12]	представляє собою діяльністю керівництва та економічних відділів підприємства, яка полягає у цілеспрямованому, організуючому впливі на складові, фактори конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я, здійснюваному з метою підвищення конкурентоспроможності до бажаного, цільового рівня.

Джерело: систематизовано автором згідно [1, 4, 12]

ДОДАТОК Б

ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

Таблиця Б.1 – Фактори, що впливають на розвиток стоматологічних клінік

Фактор 1	Опис фактору 2
Кваліфікація лікарів	Кваліфікація лікарів для пацієнтів має величезне значення, тому на інтернет-сайтах стоматологічних клінік цьому фактору приділяється особлива увага. Кваліфікація лікарів у пацієнтів асоціюється з професіоналізмом. Вона оцінюється за такими критеріями: кваліфікаційна категорія, науковий ступінь, володіння передовими методиками лікування. Результати аналізу свідчать про те, що лікарі, підвищуючи свою кваліфікацію, постійно проходять стажування.
Персоніфікований підхід до пацієнтів	Стоматологічні клініки прагнуть через інтернет-сайти донести до пацієнтів (покупців послуги) своє індивідуальне ставлення до них. На сайтах підкреслюється, що до пацієнта ставитимуться із співчуттям і порядно.
Комфортність і відсутність болю під час лікування	На сайтах клінік розміщено інформацію про сучасне обладнання та медикаменти, які використовує стоматологічна клініка. Це дає змогу заявляти про те, що лікування буде проходити максимально безболісно.
Сервіс	Акцентування уваги на медицині та ставленні до пацієнта не суперечить тому факту, що діяльність стоматологічних клінік є частиною сфери обслуговування. На багатьох сайтах пацієнтам повідомляють, що в клініці на них чекає чудовий сервіс, що найчастіше мається на увазі прийом пацієнтів за попереднім записом. Це дозволяє уникнути черг та тривалого очікування прийому. Також згадується комфортність інтер'єру клініки, хоча найчастіше підкреслюється, що цей параметр жодним чином не позначається на вартості послуг.
Юридичне оформлення відносин	Також особливо на сайтах підкреслюється, що взаємодія між пацієнтом і клінікою оформляється юридично. Укладений договір виконує функцію гарантійного зобов'язання. Терміни виконання робіт і довготривалість гарантій також відзначаються як істотна перевага клінік, які їх декларують. Прийом пацієнта обов'язково вноситься до медичної картки.
Місцезнаходження	Зручність розташування клініки, наявність паркування тощо.
Престижність клініки	Деякі стоматологічні клініки на своїх сайтах звертають увагу на те, що їхніми пацієнтами є відомі люди з високим соціальним статусом в місті. Ці заяви можуть породжувати ефект Веблена, який описує схильність пацієнтів платити вищу ціну за статусне значення товару чи послуги, що купується. Водночас наявність у списку пацієнтів багатих клієнтів може свідчити про особливі умови обслуговування, доступні в цій клініці. Ще одним поясненням цієї інформації, розміщеної на сайті, може бути те, що популярність пацієнта використовується стоматологічними клініками як гарант якості своїх послуг. Якби клініка поводитися недобросовісно або надала публічному пацієнту послугу низької якості, ЗМІ відобразили б цю інформацію та нашкодили іміджу. І навпаки, інформація про те, що багаті та знамениті люди є постійними пацієнтами стоматологічної клініки, виступає високим гарантом якості наданої нею лікування.
Формування у пацієнтів потреби в стоматологічній	Стоматологічні клініки витрачають багато зусиль на навчання своїх потенційних пацієнтів способам орієнтування на стоматологічному ринку. Вони постійно нагадують пацієнтам про те, що здоров'я зубів вже

Продовження таблиці Б.1

1	2
послугі	перестало бути особистою справою кожної людини, питанням фізичного здоров'я. На сайтах звертають увагу пацієнтів на те, що здорові зуби – це вимога суспільства, що, крім фізіологічного значення, тут є й соціальний компонент. На перший план висувається значення здоров'я зубів для спілкування та для соціального благополуччя.

Джерело: власне дослідження

ДОДАТОК В

ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

РОЗРОБЛЕНА АНКЕТА

Шановний пацієнт! Ми хочемо поліпшити якість медичної допомоги, щоб лікування в ФОП Капелько Володимир Миколайович «Капелько Стоматологія» було доступним, комфортним та професійним. Оцініть, будь ласка, кожен параметр за 7-бальною шкалою, де 7 – це повністю згоден, 1 – абсолютно не згоден. Поставте у відповідну клітинку X або V. Дякуємо!

Таблиця В.1 – Анкета

Оцінювані фактори/критерії якості		Бали						
		Не згоден						Згоден
Відчутність (матеріальні елементи)		1	2	3	4	5	6	7
1	Наявність у відділенні сучасного обладнання, меблів, витратних матеріалів							
2	Мені комфортно було перебувати в місцях очікування							
3	Зовнішній вигляд працівників (одягнені чисто, відчувається дотримання гігієни, немає неприємних запахів)							
4	У клініці комфортно (освітлення, провітрюваність тощо).							
	Я швидко зорієнтувався (-лась), куди мені йти							
	Надійність							
	Я не стикався з проблемами							
	Співробітники дисципліновані							
	Усі співробітники працюють оперативно							
	Співробітники орієнтовані на розв'язання проблеми							
	Співробітники створюють атмосферу довіри та взаєморозуміння з пацієнтами							
	Співробітники демонструють ввічливість і доброзичливість щодо пацієнтів							
	Лікар відповів на всі мої запитання, що стосуються лікування							
	Лікар ставився до мене уважно							

Пропозиції, зауваження, коментарі:

Дякуємо, що допомагаєте нам стати кращими!

ДОДАТОК Г
НАУКОВА ПУБЛІКАЦІЯ



Міністерство освіти і науки України
Центральноукраїнський національний технічний університет



FINANCE
BANKING
INSURANCE

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНА МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

*Матеріали
VI Міжнародної науково-практичної
конференції*

м. Кропивницький, 07-08 грудня 2023 року

Кропивницький
ЦНТУ
2023

УДК 330.34:330.117

ББК 65

К64

*Рекомендовано до друку Науково-технічною радою
Центральноукраїнського національного технічного університету
(протокол № 13 від 28 грудня 2023 року)*

К64 Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. — Кропивницький : ЦНТУ, 2023. — 402 с.

Видання містить матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», яка відбулась 07-08 грудня 2023 року у Центральноукраїнському національному технічному університеті, м. Кропивницький.

Доповіді присвячені результатам наукових досліджень у сферах державного та муніципального управління, державного регулювання інноваційного розвитку економіки, розвитку людського потенціалу в контексті інноваційно-інвестиційних трансформацій, розвитку реального сектору економіки, галузей та інфраструктури, викликів функціонування бізнес-структур в умовах посилення діджиталізації та ІТ-технологій.

Відповідальний за випуск: к.е.н., доц. *Рябоволик Т. Ф.*

Редакційна колегія: д.е.н., проф. *Музиченко А. С.*, к.е.н., доц. *В'юник О. В.*, д.е.н., проф. *Сибірцев В. В.*, д.е.н., проф. *Зайченко В. В.*

Комп'ютерна верстка *А. О. Доренська*

Матеріали публікуються у авторській редакції та в алфавітному порядку за прізвищем першого автора.

Відповідальність за зміст та академічну доброчесність несуть автори.

Адреса організаційного комітету конференції

Центральноукраїнський національний технічний університет
Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
просп. Університетський, 8, м. Кропивницький, 25006
www.kntu.kr.ua

© Автори, 2023

© Центральноукраїнський
національний технічний
університет, 2023

ЗМІСТ

Tetiana But, Ivan But UKRAINE IN THE GLOBAL TOURISM MARKET	17
Olga Bielan IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF BALNEOLOGICAL, SPA AND WELLNESS CENTRES BY IMPLEMENTING INNOVATIVE STRATEGIES (ON THE EXAMPLE OF VARNA MUNICIPALITY)	19
Kostiuk Mykola V., Natalia Trusova NEUTRALIZING THE INFLUENCE OF RISKS ON THE COMPETITIVENESS PROCESSING INDUSTRY	23
Melnyk Oleksiy V., Natalia Trusova DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE FINANCIAL MARKET	25
Sitnicki, M. DIGITALIZATION OF RESEARCH UNIVERSITIES	27
Sochynska-Sybirtseva I. PRIORITY TECHNOLOGICAL TRANSFORMATIONS IN THE HR SYSTEM TOWARDS DIGITALIZATION	29
Stepaniuk R.S., Natalia Trusova DETERMINANTS OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	31
Svitlana Popova, Alina Marukhnich, Viktor Khabibullin THE ROLE OF THE CREATIVE ECONOMY IN FILLING LOCAL BUDGETS	33
Gornostaev O., Kovalenko N. MODELS OF AIRLINE COMMERCIAL BUSINESS PROCESSES	35
Авдеев И.Д., Фомичев К.С. ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	38
Адамчук К.М., Горпинченко О.В. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	39
Андрощук Д.А., Горпинченко О.В. РОЛЬ МАЛОГО БІЗНЕСУ У РОЗВИТКУ ГРОМАД.....	41
Андрощук І.О., Олійник О.М. ПРИНЦИПИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	43
Бабак О.О., Горпинченко О.В. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ	45
Баднауї А.А., Андрощук І.О. ПОРТРЕТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	47

Літвін О. Г. СТАЛИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	213
Лісніченко М.О., Ткач В.Г. ВИЗНАЧЕННЯ ПОСАД В СФЕРІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗГІДНО ДЕРЖАВНИХ СТАНДАРТИВ УКРАЇНИ	216
Лучик С.Д. ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЗАЙНЯТІСТЬ	217
Ляшко С.М., Пітел Н.С. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ	219
Магопець О.А., Ященко Т.В. ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ БЕНЧМАРКІНГУ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ОБЛІКУ	221
Макарова К.В., Сторожук О.В. ПРЕБОРДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: АНАЛІЗ ПЕРЕВАГ І НЕДОЛІКІВ	222
Мельнік М.А. МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	224
Мельник Т. А., Михайленко А. Г. НОВІТНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО СТРАХУВАННЯ	226
Мельник Т. А., Суворов О. М. ЕТАПИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В СТРАХОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	229
Мечет А.О., Липчанський В.О. РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	230
Мисько О.В., Пітел Н.С. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ СМАРТ- СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ	231
Могильна Л. М., Удод А. О. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ ПРИ НАДАННІ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ	233
Моторна Т.М., Музиченко А.С. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	234
Набожний Я.С., Музиченко А.С. УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	235
Немченко Т.А., Орлова А.А. РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	236
Нетреба І.О. ОЦІНКА ЗБУТОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УПРАВЛІННІ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	238
Нісфоян С.С., Назарчук Р.Є. КОНТРОЛІНГ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	240

- вкрай важливо максимізувати ефективність обмежених ресурсів у регіоні;
- застосування інноваційного підходу до діяльності суб'єктів підприємницької діяльності дозволяє досягти оптимальних економічних результатів шляхом взаємодії науки, підприємництва, влади та громадськості;
- успішна реалізація концепції вимагає інтеграції масштабних наукових досліджень і розробки новаторських інновацій, щоб гарантувати конкурентну перевагу на ринку;
- застосування комплексного та персоналізованого підходу, який враховує унікальні економічні, соціальні та культурні аспекти регіону, є оптимальною стратегією сприяння економічному розвитку регіону;

Щоб гарантувати конкурентоспроможність регіону у сфері інтелектуального, сталого та інклюзивного розвитку, смарт-спеціалізація передбачає розробку інноваційної стратегії.

Регіональна стратегія смарт-спеціалізації — це комплексна локальна ініціатива, яка використовує та покращує потенціал регіону шляхом узгодження напрямків розвитку науки та освіти з соціально-економічними умовами розвитку регіону.

Для формування стратегії регіонального розвитку необхідні два ключові фактори. По-перше, вирішальною виступає активна участь усіх зацікавлених сторін, які беруть участь у підприємницькій діяльності. По-друге, необхідно визначити та капіталізувати порівняльні переваги регіону, спрямувавши колективні зусилля та ресурси зацікавлених сторін на їх реалізацію. Крім того, залучення всіх відповідних сторін, у тому числі представників наукових і технічних галузей, має важливе значення для сприяння інноваційному прогресу в економіці та розвитку регіону.

Література:

1. Foray D. Smart Specialization: The Concept. Knowledge for Growth. Prospects for Science, Technology, and Innovation. Selected papers from Research Commissioner Janez Potochnk's Expert Group. November, 2009. Pp. 20-24.
2. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь. НАН України. К., 2015. 336 с.

Могильна Л. М., кандидат економічних наук, доцент

Удод А. О., бакалаврант

Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ ПРИ НАДАННІ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ

Останніми роками спостерігається стрімка комерціалізація ринку медичних послуг. Причому явним лідером перетворень є стоматологічна галузь медицини, яка швидше за інші медичні напрями реагує на економічні, соціальні, маркетингові та інноваційні зміни. Однак на окремих локальних ринках стоматологічних послуг можна відзначити різке збільшення кількості діючих стоматологічних закладів та зростання натурального обсягу ринку стоматології – кількості прийомів. В м. Суми існує підвищена та зростаюча конкуренція серед стоматологічних клінік, а тому основним інструментом конкурентної боротьби є інновації, які нині мають яскраво виражену специфіку – мінімальний проміжок від появи інновації до її застосування, що дає змогу постійно розширювати асортимент та змінювати характер надаваних стоматологічних послуг. Однак це часто дуже дорогі інновації, які потребують відповідного рівня підготовки персоналу та швидкої маркетингової «розкрутки».

На локальному ринку стоматологічних послуг сформувалося певне конкурентне середовище, що перебуває в постійному розвитку та характеризується трансформацією конкурентоспроможності. Можна зазначити, що формування конкурентного середовища

здійснювалося за певними етапами. Спочатку конкурентами були державний сектор і підприємницькі структури. Потім між приватними стоматологічними клініками розгорнулася боротьба за збільшення свого сегмента стоматологічного ринку. Нині виділилися великі стоматологічні клініки з широким спектром послуг, наявністю передових технологій і доступним чеком стоматологічного прийому. Локальний ринок м. Суми розділений практично навпіл: великі приватні стоматологічні клініки; державні та малі приватні стоматологічні клініки. При цьому кожний стоматологічний заклад бореться за збереження наявних пацієнтів та залучення нових. Пацієнт має широкий вибір, який базується на оцінці та порівнянні позитивних і негативних чинників розвитку державних та приватних стоматологічних клінік. Слід зазначити, що останнім часом під час такого вибору акцент зміщується в бік порівняння якості та ціни стоматологічних послуг приватних клінік.

Висока конкурентоспроможність стоматологічної медичної установи реалізовується через: можливість придбання сучасних матеріалів і впровадження інноваційних технологій розширення асортименту пропонованих послуг, що дає змогу залучати більшу, порівняно з менш прогресивними конкурентами, кількість пацієнтів, і динамічніше розвиватися; якісне надання послуг. Як ключовий фактор успіху, висококласний фахівець у стоматологічній клініці – це постійна клієнтська база; низький рівень конфліктів між медичною установою та пацієнтами; можливість реалізації клієнтоорієнтованого підходу; низький рівень претензій щодо неякісно наданих послуг; позитивний імідж та репутація закладу.

Можемо зробити висновок, що для пацієнта головними критеріями вибору медичного закладу стоматологічного профілю є якість стоматологічних послуг, кваліфікація лікаря, технічна оснащеність, персоніфікований підхід, ціна послуги, маркетинг і реклама. У підсумку, конкурентоспроможність стоматологічного закладу потребує гармонійного поєднання наведених чинників, а також постійного вдосконалення та адаптації до змін на ринку та потреб клієнтів. Лише тоді можна досягти успіху та завоювати довіру й лояльність пацієнтів.

Моторна Т.М., здобувач гр. МЕ-22М

Музиченко А.С., докт. екон. наук., проф.

Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кіровоград, Україна

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективність системи менеджменту проявляється не тільки в здатності керівників підприємства приймати рішення, виборі ними методів контролю та скоординованості зусиль працівників, відповідальних за реалізацію цих рішень, але й у встановленні чітких і злагоджених відносин між різними рівнями управління. І навпаки, відсутність механізму, який поєднує всі рівні управління всередині підприємства, знижує загальну ефективність системи управління.

Виробничий процес у сучасній світогосподарській системі є багатогранною і взаємопов'язаною системою, що містить численні структурні зв'язки. Кожен зв'язок всередині підприємства проявляється через різні комбінації інших підрозділів. Підприємство, у свою чергу, виступає фундаментальною і суттєвою складовою економіки будь-якої країни, слугуючи центром виробництва матеріальних благ, формування та розкриття економічних зв'язків, поєднання особистих, колективних і групових інтересів.

Основним завданням системи менеджменту є створення конкурентоспроможного бізнесу шляхом забезпечення прибутковості діяльності підприємства шляхом раціонального налагодження виробничих і управлінських процесів, розвитку матеріально-технічних і

Наукове видання

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНА МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції
м. Кропивницький, 7-8 грудня 2023 року

Комп'ютерне верстання *А. О. Доренська*

©ЦНТУ, м. Кропивницький, просп. Університетський, 8, 25006.
Тел. (0522) 559-245, www.kntu.kr.ua