

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: «Вплив адміністративного менеджменту на
підвищення ефективності діяльності медичної клініки»**

Виконала:

Нелєпіна Вікторія Вікторівна
студентка спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»

Керівник:

Ковальова Ольга Михайлівна
к.е.н., доцент кафедри економіки та
підприємництва імені професора І.М.
Брюховецького

Рецензент:

Касьяненко Тетяна В'ячеславівна
к. е. н., доцент кафедри фінансових технологій і
підприємництва Сумського державного
університету

Суми - 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Публічного управління та
адміністрування

Освітній ступінь

Магістр

Спеціальність

073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний
менеджмент

Затверджую:

Завідувач кафедри

О.П. Славкова

« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Нелєпіній Вікторії Вікторівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: Вплив адміністративного менеджменту на підвищення ефективності діяльності медичної клініки

2. База практичного дослідження:

Клініка лікувальної косметології Вікторії Нелєпіної, м.Суми

керівник роботи **Ковальова Ольга Михайлівна, к.е.н., доцент**

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

затверджена наказом по університету від

« ____ » _____ 2022р. № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «08» грудня 2023 року

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-правові акти України з питань діяльності медичних закладів, наукова,

спеціальна та періодична література з питань управління та адміністративного

менеджменту, статистичні збірники України, звітність медичного закладу – бази

дослідження, інформація з мережі Інтернет.

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

- дослідження теоретичних основ адміністративного менеджменту медичної установи та її ефективності;

- здійснення аналізу ресурсного забезпечення Клініки;

- здійснення аналізу фінансово-економічних показників діяльності Клініки;

- визначення конкурентних позицій Клініки на ринку косметологічних послуг;

- розробка та обґрунтування заходів адміністративного менеджменту з підвищення ефективності діяльності Клініки;

- визначення ефектів від впровадження запропонованих заходів адміністративного менеджменту.

6. Дата видачі завдання**21 вересня 2022 року****КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень 2023 р. – травень 2023 р.	
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	червень-серпень 2023 р.	
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень - листопад 2023 р.	
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2023 р.	
7.	Перевірка на автентичність, опрацювання зауважень керівника.	04 грудня 2023 р.	
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	08 грудня 2023 р.	
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	04-07 грудня 2023 р.	
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	18 грудня 2023 р.	
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	04 грудня-20 грудня 2023 р.	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	21 грудня 2023 р.	

Студент _____

Нєлєпіна В.В.

Керівник роботи _____

Ковальова О.М.

Перевірку на автентичність проведено. _____

Баранік Н.М.

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____

Лищенко М.О.

АНОТАЦІЯ

Нелєпіна В.В. «Вплив адміністративного менеджменту на підвищення ефективності діяльності медичної клініки».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент». – СНАУ. Суми, 2023. – Рукопис.

Автором на підставі вивчення літературних джерел за тематикою дослідження поглиблено сутність ефективності діяльності медичного закладу, як надання якісних медичних (косметологічних) послуг всім особам, що потребують таких послуг, при оптимальних витратах ресурсів; систематизовано показники ефективності діяльності медичної установи.

Досліджено напрями надання косметологічних послуг Клінікою, а саме: Anti-age (омолодження) та б'ютіфікація, спортивна медицина та реабілітація, естетична гінекологія та урологія. Для здійснення своєї діяльності Клініка забезпечена висококваліфікованим персоналом та новим сучасним обладнанням, що відповідає профілю її діяльності. Клініка має зареєстровану торгівельну марку та сайт в Інтернеті. Доходність Клініки зменшилася в останньому році, що є наслідком війни, однак залишилася беззбитковою. Побудовано прогнозну оцінку доходів, витрат та прибутку, яка свідчить, що причиною зменшення прибутку є зменшення доходу від реалізації послуг Клініки.

В роботі здійснено аналіз впливу конкурентних сил на діяльність Клініки, а також визначено конкурентну позицію Клініки на ринку косметологічних послуг м. Суми.

Аналіз конкурентних сил показав, що найбільший вплив на діяльність Клініки мають такі сили, як «Конкуренція з боку товарів, що є заміниками і конкурентоспроможних за ціною» та «Економічні можливості та торгові здібності покупців». Конкуренція з боку товарів-замінників проявляється у наявності широкого спектру послуг, які можуть забезпечити ту ж саму корисність та результат за нижчими цінами. Високий рівень економічних можливостей покупців проявляється в тому, що під впливом негативних наслідків війни зменшився рівень платоспроможності населення та кількість населення, що обумовило зменшення попиту на косметологічні послуги.

Визначення конкурентних позицій на ринку косметологічних послуг м.Суми, показало, що аналізована Клініка знаходиться на восьмому місці з 11-ти можливих за рівнем конкурентної боротьби. Причинами низької конкурентоспроможності є слабкі сторони, а саме: розташування Клініки, яка розташована віддаленій від центру міста вулиці; співвідношення ціна/якість; низький рівень популярності серед населення м. Суми. Сильними сторонами є: ставлення до клієнтів, чистота та охайність, та якість надання послуг.

Проведено аналіз асортименту послуг Клініки, який показав, що серед її послуг є послуги, які не надаються більше жодним косметологічним центром м.Суми. Зокрема, такі послуги як естетичне тейпування, Emsella-терапія для чоловіків та жінок, а також авторські методики надання

косметологічних послуг лікаря Вікторії Нелєпіної. Однак населення не володіє в достатній мірі інформацією про такі унікальні методики та послуги Клініки.

Узагальнення результатів аналізу конкурентоспроможності представлено у вигляді матриці SWOT-аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища Клініки, на основі чого запропоновано наступні заходи адміністративного менеджменту: здійснити рекламу Клініки з акцентом на її унікальні послуги та авторські методики з використанням білбордів, реалізувавши зовнішню можливість таку як широка мережа рекламних агентств; активізувати поширення інформації про Клініку з акцентом на її унікальні послуги та авторські методики у всіх соціальних мережах; розширити спектр послуг Клініки, освоївши послуги перукарні та манікюру й педикюру, скориставшись можливістю майже повної відсутності конкурентів в районі розташування Клініки; переглянути цінову політику на послуги, які вже надаються, щоб послуги Клініки лікарської косметології Вікторії Нелєпіної стали більш конкурентоспроможними; впровадити анкетування клієнтів для отримання зворотної інформації.

Запропоновані заходи адміністративного менеджменту забезпечать отримання економічного, управлінського та соціального ефектів, отже, сприяють підвищенню ефективності діяльності Клініки.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, управління, косметологічні послуги, конкурентоспроможність, конкурентні позиції, управлінські рішення.

SUMMARY

Nieliepina V.V. «The influence of administrative management on improving the efficiency of the medical clinic».

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management" OP "Administrative Management". - Sumy National Agrarian University. Sumy 2023. - Manuscript.

The author, on the basis of the study of literary sources on the subject of the study, deepened the essence of the effectiveness of the medical institution, as the provision of high-quality medical (cosmetic) services to all persons who need such services, with the optimal expenditure of resources; performance indicators of the medical institution are systematized.

Areas of provision of cosmetology services by the Clinic were studied, namely: Anti-age (rejuvenation) and beautification, sports medicine and rehabilitation, aesthetic gynecology and urology. To carry out its activities, the Clinic is equipped with highly qualified personnel and new modern equipment that corresponds to the profile of its activities. The clinic has a registered trademark and a website on the Internet. The Clinic's profitability decreased in the last year, which is a consequence of the war, but remained unprofitable. A forecast estimate of income, expenses and profit was made, which shows that the reason for the decrease in profit is the decrease in income from the sale of the Clinic's services.

The work analyzes the influence of competitive forces on the Clinic's activities, and also determines the Clinic's competitive position on the market of cosmetology services in Sumy.

The analysis of competitive forces showed that the greatest influence on the Clinic's activity is exerted by such forces as "Competition from substitute and price-competitive goods" and "Economic opportunities and bargaining power of buyers." Competition from substitute goods is manifested in the availability of a wide range of services that can provide the same utility and result at lower prices. The high level of economic opportunities of buyers is manifested in the fact that, under the influence of the negative consequences of the war, the level of solvency of the population and the number of the population decreased, which led to a decrease in the demand for cosmetology services.

Determination of competitive positions in the market of cosmetology services in Sumy showed that the analyzed Clinic is in eighth place out of 11 possible in terms of the level of competition. The reasons for low competitiveness are weaknesses, namely: the location of the Clinic, which is located on a street far from the city center; price/quality ratio; low level of popularity among the population of Sumy. Strengths are: attitude to customers, cleanliness and tidiness, and quality of service.

An analysis of the Clinic's range of services was conducted, which showed that among its services there are services that are no longer provided by any cosmetology center in the city of Sumy. In particular, such services as aesthetic taping, Emsella therapy for men and women, as well as author's methods of providing cosmetology services by doctor Victoria Nelepina. However, the population does not have enough information about such unique methods and services of the Clinic.

The generalization of the results of the competitiveness analysis is presented in the form of a SWOT analysis matrix of the internal and external environment of the Clinic, on the basis of which the following administrative management measures are proposed: advertise the Clinic with an emphasis on its unique services and author's methods using billboards, implementing an external opportunity such as a wide network of advertising agencies; to intensify the dissemination of information about the Clinic with an emphasis on its unique services and author's methods in all social networks; to expand the Clinic's range of services by mastering hairdressing and manicure and pedicure services, taking advantage of the almost complete absence of competitors in the area where the Clinic is located; revise the pricing policy for services that are already provided, so that the services of the Clinic of Medical Cosmetology of Victoria Nelepina become more competitive; implement customer surveys to receive feedback.

The proposed measures of administrative management will provide economic, managerial and social effects, therefore, contribute to increasing the efficiency of the Clinic.

Keywords: administrative management, management, cosmetology services, competitiveness, competitive positions, management decisions.

ЗМІСТ

	ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	11
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ КЛІНІКИ ЛІКУВАЛЬНОЇ КОСМЕТОЛОГІЇ ВІКТОРІЇ НЄЛЄПІНОЇ	21
2.1	Організаційно-управлінська характеристика Клініки	21
2.2	Аналіз ресурсного забезпечення Клініки	28
2.3	Аналіз фінансово-економічних показників діяльності Клініки	35
РОЗДІЛ 3	ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КЛІНІКИ ЛІКУВАЛЬНОЇ КОСМЕТОЛОГІЇ ВІКТОРІЇ НЄЛЄПІНОЇ	39
3.1	Визначення конкурентних позицій Клініки на ринку косметологічних послуг	39
3.2	Розробка заходів адміністративного менеджменту з підвищення ефективності діяльності Клініки	49
3.3	Визначення ефектів від впровадження запропонованих заходів адміністративного менеджменту	57
	ВИСНОВКИ	61
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	66
	ДОДАТКИ	75
	Додаток А. Звітність підприємства	75

ВСТУП

Актуальність теми. Причиною популярності адміністративного менеджменту є велике значення управління в забезпеченні злагодженого функціонування різноманітних систем. Не виключенням є й медичні установи. Адміністративний менеджмент дозволяє налаштувати не лише внутрішні процеси з надання медичних послуг, а й врахувати вплив та використати можливості зовнішнього середовища для підвищення ефективності діяльності медичної установи. Для підвищення ефективності діяльності яких також потрібен професійний менеджмент. Отже, дослідження сутності управління та менеджменту до сих пір залишається актуальним. Таким чином, тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Питанню дослідження ролі адміністративного менеджменту присвячені праці Баєва О.В. [2], Гречанюк Р.В. [3], Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. [13], Новікова М.М. [15]. Проблемами підвищення ефективності медичної галузі присвятили свої публікації такі вчені, як Білошицька О.К. [3], Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. [5], Мельник Л.А. [12], Стефанишин Л.С. [18], Яремко І.І. [20], а також закордонні вчені Lawrence Casalino [22], Stephen M. [25]. Проте відсутні наукові праці з питань впливу адміністративного менеджменту на підвищення ефективності діяльності косметологічного закладу.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів визначення впливу адміністративного менеджменту на підвищення ефективності діяльності медичної клініки.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено такі **завдання**:

- дослідження теоретичних основ адміністративного менеджменту медичної установи та її ефективності;
- здійснення аналізу ресурсного забезпечення Клініки;
- здійснення аналізу фінансово-економічних показників діяльності Клініки;

- визначення конкурентних позицій Клініки на ринку косметологічних послуг;
- розробка та обґрунтування заходів адміністративного менеджменту з підвищення ефективності діяльності Клініки;
- визначення ефектів від впровадження запропонованих заходів адміністративного менеджменту.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні аспекти визначення впливу адміністративного менеджменту на підвищення ефективності діяльності медичної клініки, зокрема Клініки з надання косметологічних послуг та послуг реабілітації.

Об’єкт дослідження – заходи адміністративного менеджменту та їх вплив на ефективність діяльності медичної клініки.

Елементами наукової новизни є: поглиблено сутність ефективності діяльності медичного закладу, як надання якісних медичних (косметологічних) послуг всім особам, що потребують таких послуг, при оптимальних витратах ресурсів; систематизовано показники ефективності діяльності медичної установи; здійснено аналіз впливу конкурентних сил та визначення конкурентної позиції Клініки на ринку косметологічних послуг; визначено ефекти від впровадження запропонованих заходів з підвищення ефективності діяльності Клініки.

Практичне значення. Основні положення та пропозиції по результатах дослідження, зокрема, результати визначення конкурентних позицій, результати SWOT-аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища Клініки можуть бути використані фахівцями Клініки лікарської косметології Вікторії Нелєпіної для підвищення ефективності діяльності Клініки.

Методи дослідження. В основу теоретичних і методологічних підходів дослідження покладено діалектико-матеріалістичний метод пізнання і системний підхід дослідження процесів удосконалення системи управління медичної установи засобами інформаційних технологій.

Дослідження виконане з використанням наступних методів: *абстрактно-логічного* (при узагальненні теоретичних основ сутності адміністративного менеджменту, видів ефектів від впровадження заходів адміністративного менеджменту); *економіко-статистичного* (при аналізі показників діяльності Клініки); *порівняння* (при порівнянні звітних та базових показників діяльності закладу); *SWOT-аналізу* (при оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища Клініки); *метод набору конкурентоспроможних елементів* (для визначення конкурентної позиції Клініки на ринку косметологічних послуг; *розрахунково-конструктивного* (при здійсненні економічного обґрунтування доцільності заходів).

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України з питань діяльності медичних закладів, наукова, спеціальна та періодична література з питань управління та адміністративного менеджменту, статистичні збірники України, звітність медичного закладу – бази дослідження, інформація з мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи доповідалися і пройшли апробацію на VI-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (м. Полтава, 30 – 31 травня 2023 р.), а також на Міжнародній конференції «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період» (м.Київ, Національний транспортний університет. 10-11 жовтня 2023р.).

Публікації. За результатами опубліковано 2 наукові праці.

Структура і обсяг роботи. Основний зміст роботи викладений на 75 сторінках комп'ютерного набору. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел з 26 найменувань і додатків. Кваліфікаційна робота містить 14 таблиць, 8 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Управління медичною установою – це складний багатогранний процес, що полягає в постійному моніторингу як внутрішніх проблем медичного закладу так і зовнішньої ситуації з метою розробки ефективних управлінських рішень. В сучасних умовах процес управління ускладнений наявністю величезних масивів інформації, що обумовлює необхідність використання інформаційних технологій з метою підвищення якості надання медичних послуг та удосконалення системи управління медичної установи, що, в свою чергу, спричинятиме підвищення ефективності діяльності медичного закладу.

Під управлінням медичним закладом можна розуміти свідому діяльність управлінця (менеджера) з регулювання відносин в середині закладу між працівниками, з регулювання колективу в цілому, спрямована на організацію ефективної діяльності та досягнення мети закладу.

Процес управління спрямований на організацію ефективної взаємодії таких систем, як «людина-людина», «людина-техніка», «людина-технологія», «людина –природа». Головною ланкою в кожній з цих систем виступає саме людина. Кожна з цих систем спрямована на задоволення потреб людини [15].

Більш сучасною формою науки управління є менеджмент, під яким розуміють уміння особливого роду, за допомогою якого професійно навчені фахівці організовують колективи та управляють ними шляхом визначення цілей та способів їх досягнення. Також під менеджментом розуміють мистецтво управління, адміністративні навички посадовця, а також манеру спілкування з людьми, вміння впливати на свідомість працівників заради досягнення цілей та завдань підприємства.

Автори Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. виділяють два основних аспекти процесу управління: функціональний і організаційний [5], які представлені на рис. 1.1.

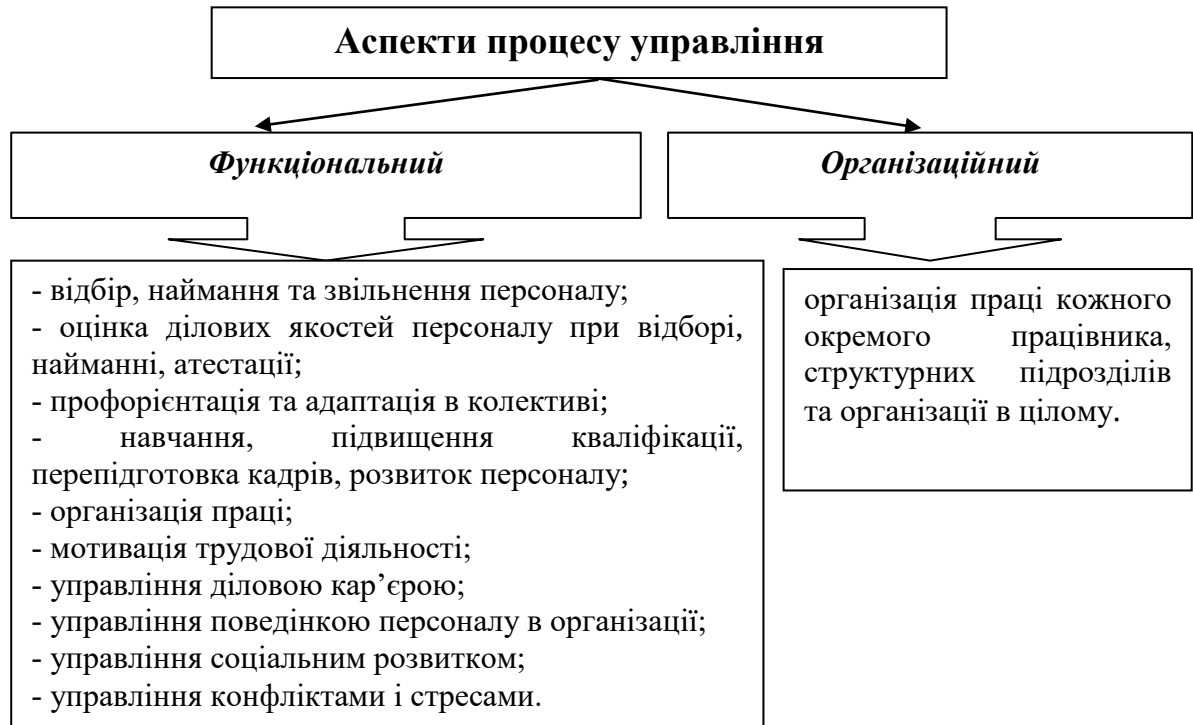


Рисунок 1.1 - Аспекти процесу управління.

Джерело: Побудовано автором за даними [5]

Представлені на рис.1.1 аспекти управління свідчать, що функціональний аспект передбачає виконання певних функцій менеджером, починаючи з наймання персоналу, його навчання, розвитку, організації його праці, мотивації та управління поведінкою та ситуаціями в колективі, що і є головними завданнями менеджера.

Організаційний аспект передбачає дії з визначення цілей та завдань, їх розподілу між окремими працівниками та колективами, встановлення термінів виконання, контроль за виконанням для забезпечення злагодженої діяльності організації в цілому.

Вказані аспекти управління є універсальними для підприємств будь-яких галузей. Не є виключенням і медична галузь та її підгалузі, зокрема галузь косметології.

Сьогодні для вітчизняної медичної галузі актуальною є проблема підвищення ефективності діяльності медичних закладів. Найбільш нагальними питаннями, що необхідно вирішувати для підвищення ефективності медичних закладів є:

- ресурсне забезпечення закладів та досягнення раціонального їх використання;
- пошук і використання альтернативних джерел фінансування та інвестицій у впровадження найновітніших медичних технологій;
- вирішення проблеми кадрового забезпечення молодими перспективними працівниками із знаннями іноземних мов.

Окрім вказаних завдань, що є характерними для всіх вітчизняних медичних закладів будь-якої форми власності, для приватних медичних закладів та косметологічних центрів актуальним є вирішення такого питання, як пошук та утримання клієнтів, формування повноцінного попиту на свої послуги, позиціонування та збільшення популярності закладу серед населення.

Важливість вирішення вказаних питань як державними так і приватними медичними закладами обумовлює необхідність розробки нових форм, методів та моделей управління медичним закладом.

Модель управління кожного окремого медичного закладу залежить від досвіду керівника, стилю його керівництва, кількості персоналу, розмірів медичного закладу, досягнутого рівня організації праці та рівня бюрократії. Отже, важливим завданням сучасного керівника медичної установи є забезпечення ефективного управління ресурсами, підвищення якості медичних послуг та підвищення ефективності діяльності медичної установи в цілому.

Для організації ефективного процесу управління потрібно зібрати необхідну інформацію, розробити на її основі необхідні управлінські рішення та передати їх виконавцям, зокрема завідувачам чи лікарям відділень, медичним сестрам, адміністраторам. Правильно організована

діяльність працівників медичних установ та участь їх в управлінні сприяє підвищенню ефективності діяльності даних установ [9]. Таким чином, роль керівника в організації діяльності медичної установи є найважливішою та найвідповідальнішою серед всіх адміністративних посад. Виконання цієї ролі ускладнюється в умовах обмежених фінансових ресурсів та при посиленні інтересу держави та населення до збереження здоров'я на основі інноваційних знань та орієнтуванні на результат.

В сучасних реаліях, що характеризуються швидкими науково-технічними змінами та посиленням конкурентної боротьби, особливо серед приватних медичних установ, до керівника медичного закладу значно посилюються вимоги та розширюється коло його компетенцій, зокрема:

- підвищення вимоги до здобуття сучасних професійних знань та навичок, що базуються на використанні сучасних медичних інформаційних технологій;
- підвищення відповідальності за успішне функціонування медичного закладу в умовах конкурентного середовища;
- підвищення вимоги до опанування економічних знань та знань про особливості діяльності ринків;
- підвищення значення налагодження сприятливого морально-психологічного клімату в колективі медичних працівників.

Таким чином праця керівника має базуватися на творчому підході та підприємливості. Для здійснення ефективного управління медичними закладом керівнику мають бути притаманні дві якості: інтуїція та вміння ефективно діяти у нестабільних умовах [9].

На думку Мельник Л.А., оскільки сучасні керівники медичних установ відіграють вирішальну роль у реформуванні медичної галузі, то для них необхідні нові знання та вимоги, які можна поділити на такі групи:

- 1) володіння сучасними медичними знаннями, що засновані на інноваційних засадах;

2) володіння сучасними методами та практиками з управління персоналом та менеджменту медичної організації в цілому;

3) оволодіння сучасними економічними знаннями та знаннями про закони ринку;

4) підвищення рівня правової освіти та правової культури управлінських кадрів [12, 14].

Отже, сучасний керівник медичної установи, як державної так і приватної, сьогодні повинен не лише управляти медичною діяльністю. Сьогодні до кола його обов'язків відносять:

- стратегічне планування, складання бюджетів, загальна координація медичної установи;
- пошук джерел фінансових ресурсів та забезпечення залучення коштів на здійснення інвестиційної діяльності медичного закладу;
- управління не лише медичною, а й виробничо-господарською та фінансово-економічною діяльністю закладу;
- організація ефективної взаємодії та функціонування всіх структурних підрозділів;
- дослідження ринку медичних товарів, медичних послуг, медичного обладнання, вивчення поведінки конкурентів;
- аналіз економічної ефективності діяльності медичної установи та пошук резервів для її підвищення.

Таким чином, для здійснення ефективного управління медичною установою сьогодні потрібен не просто керівник, а спеціально підготовлений фахівець, який володіє не лише медичними, а й економічними та юридичними знаннями. Такі властивості поєднуються у фахівця з адміністративного менеджменту.

Існують різні думки вчених щодо визначення сутності адміністративного менеджменту.

Так, Гречанюк Р.В. під адміністративним менеджментом розуміє діяльність із управління всередині колективу підприємства, установи,

організації, державного органу, направлена на вирішення завдань, які пов'язані з їх місією, та створення в колективі найкращих умов для її реалізації [6].

За визначенням Новікової М.М., адміністративний менеджмент є одним з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядницькі форми управління. Адміністративний менеджмент є специфічною категорією та видом діяльності одночасно, що включає в себе всі інструменти і навички управління в умовах формальних організацій [15].

Основною функцією адміністративного менеджменту є розробка і прийняття управлінських рішень, визначення та розподіл завдань між виконавцями, встановлення термінів виконання завдань і контроль за їх виконанням.

В організаціях, де налагоджений адміністративний менеджмент, всі відносини чітко структуровані, що є специфічною відмінністю адміністративного управління як діяльності.

Основні характерні риси адміністративного менеджменту представлені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Характерні риси адміністративного менеджменту.

Джерело: Побудовано автором.

З рис. 1.2 бачимо, що основними характерними рисами адміністративного менеджменту є функціональний поділ праці, розподіл

повноважень та відповідальності, чіткі правила, інструкції, ієрархія та структурованість взаємовідносин, що в сукупності дає можливість організувати злагоджену діяльність колективу та організації в цілому, що є основою для підвищення ефективності діяльності організації, в тому числі й медичної установи.

Під категорією «ефективність» розуміють отримання максимального можливого результату при мінімальних затратах ресурсів та часу. Щодо визначення ефективності діяльності медичного закладу, то можна його сформулювати наступним чином: ефективність діяльності медичної установи – це надання якісних медичних (косметологічних) послуг всім особам, що потребують таких послуг, при оптимальних витратах ресурсів.

В праці Стовбан М.П., Михальчук В.М. наведено такі складові ефективності діяльності закладу охорони здоров'я:

- медична складова ефективності, яка полягає у здатності медичної установи якнайповніше задовольняти потреби клієнтів шляхом надання широкого асортименту високоякісних медичних послуг;
- адміністративна складова ефективності, яка полягає в управлінні медичною установою, її підрозділами, ресурсами шляхом адміністративного, фінансового, кадрового, інформаційного, комунікаційного менеджменту;
- соціальна складова ефективності, яка полягає у покращенні умов праці працівників та підвищенні рівня задоволеності клієнтів наданою медичною послугою;
- економічна складова ефективності, яка полягає у наданні медичної допомоги таким чином, щоб досягти максимально повного використання ресурсів та мінімізувати витрати на надання медичної послуги [19].

Для вимірювання ефективності діяльності медичних установ слід використовувати показники, які визначаються за принципами здатності до вимірювання, прогнозованості та значущості.

Аналіз літературних джерел дозволив нам систематизувати можливі показники ефективності діяльності медичних установ, як державних, так і

приватних. Відмітимо, що сьогодні державні медичні заклади також діють в умовах ринку та конкуренції. Показники ефективності діяльності медичних установ представлені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Система показників ефективності діяльності медичних установ.

Джерело: Систематизовано за даними [3, 8, 10, 14, 19] та доповнено автором.

З рис.1.3 бачимо, що всі показники згруповані за вказаними вище складовими ефективності діяльності медичної установи: медична, адміністративна, соціальна, економічна. Покращення значень всіх показників за всіма складовими свідчить про підвищення ефективності діяльності медичної установи.

Для досягнення вказаних показників в медичній установі мають бути створені сприятливі умови. Цю задачу мають виконувати спеціально навчені фахівці з адміністративного менеджменту, тобто керівник сучасного

медичного закладу має володіти й іншими, окрім медичних, знаннями для організації ефективної діяльності свого закладу. В цьому випадку керівник є не просто головним лікарем, а повноцінним управлінцем, тобто адміністративним менеджером.

Сьогодні до функцій адміністративного менеджера відносять широке коло завдань, зокрема:

- розробляє стратегії розвитку медичного закладу;
- визначає цілей та завдань діяльності медичного закладу у відповідності до визначеної стратегії;
- здійснює планування, організацію та координацію всіх напрямів діяльності;
- відіграє активну роль у плануванні цінової, фінансової, страхової, соціальної політики медичного закладу;
- створює необхідні умови для підвищення якості медичних послуг для клієнтів;
- здійснює аналіз зовнішнього середовища, в якому діє медичний заклад, вивчає поведінку конкурентів та здійснює аналіз конкурентоспроможності медичного закладу;
- здійснює аналіз причинно-наслідкових зв'язків між подіями, що сталися в медичному закладі;
- на основі всіх видів аналізу здійснює пошук резервів для підвищення ефективності діяльності медичної установи та для подальшого її розвитку;
- займається формуванням якісного та професійного кадрового потенціалу підприємства, що дає змогу визначити перспективні напрями роботи, вивчити потенційні можливості та здібності працівників, а також досягти конкурентних переваг;
- розробляє механізм стимулювання та мотивації працівників до підвищення ефективності діяльності медичного закладу та покращення його фінансових результатів;

- забезпечує поєднання економічних та адміністративних методів управління, матеріальних і моральних стимулів підвищення ефективності діяльності медичного закладу, а також посилення відповідальності кожного працівника за якісне виконання своїх обов'язків;
- здійснює заходи щодо соціального захисту колективу медичного закладу, забезпечення і збереження зайнятості працівників;
- займається розробкою заходів з підвищення рівня популярності та створення позитивного іміджу свого медичного закладу серед населення та потенційних клієнтів;
- забезпечує здійснення діяльності медичного закладу у відповідності до чинного законодавства;
- використовує правові засоби удосконалення управління, зміцнення договірної дисципліни й обліку, господарського розрахунку;
- представляє медичний заклад в органах державної влади та при взаємовідносинах з партнерами.

Як бачимо, на адміністративного менеджера покладається дуже широко коло обов'язків, які він здатен виконати при умові гарної підготовки та підтримці колективу.

Аналіз літературних джерел дав можливість узагальнити основні заходи з підвищення ефективності діяльності медичної установи:

- інформатизація системи управління всіма видами ресурсів та якістю медичної допомоги;
- постійне підвищення професійних знань у сфері управління;
- регулярна атестація та акредитація на відповідність займаній посаді;
- формування іміджу як окремих робітників, так і загалом колективу;
- заохочення матеріальне та моральне [9, 16].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ КЛІНІКИ ЛІКУВАЛЬНОЇ КОСМЕТОЛОГІЇ ВІКТОРІЇ НЕЛЕПІНОЇ

2.1 Організаційно-управлінська характеристика Клініки

ФОП «Нелепіна Вікторія Вікторівна» зареєстровано 19.12.2018 року. ФОП є клінікою, яка надає медичні послуги в галузі косметології. Назва клініки «Клініка лікувальної косметології Вікторії Нелепіної».

Клініка лікувальної косметології Вікторії Нелепіної – перший в м. Суми та Сумському регіоні спеціалізований в косметології медичний заклад. Клініка розпочала свою діяльність у 2019 році. Адреса розташування: м. Суми, вул. Троїцька, 1/1. Форма власності даного суб'єкта підприємницької діяльності – приватна.

Основним видом діяльності за КВЕД «86.21 Загальна медична практика», зокрема медичне консультування та лікування у сфері загальної медицини, які надають лікарі загального профілю.

Іншими видами діяльності ФОП є:

- роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетним приладдям;
- надання в оренду й експлуатацію рухомого та нерухомого майна;
- спеціалізована медична практика;
- надання послуг перукарнями та салонами краси;
- діяльність із забезпечення фізичного комфорту.

ФОП «Нелепіна В.В.» здійснює спрощений бухгалтерський облік своєї діяльності, подаючи до податкових органів Податкову декларацію платника єдиного податку – фізичної особи – підприємця, Відомості про нарахування заробітної плати (доходу, грошового забезпечення) застрахованим особам та Податковий розрахунок сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь

платників податків – фізичних осіб, і сум утриманого з них податку, а також сум, утриманого з них єдиного внеску.

Майно Клініки є приватною власністю засновника ФОП – Нелєпіної Вікторії Вікторівни, яка має повне право вільно розпоряджатися ним. Майно Клініки становлять необоротні активи у вигляді спеціалізованого медичного та косметологічного обладнання; оборотні активи у вигляді матеріалів, предметів та засобів для здійснення косметологічних процедур, нематеріальні активи у вигляді зареєстрованого фірмового торгового знаку, сайту в Інтернеті, а також грошові кошти та інші майнові і немайнові цінності, отримані від попередніх циклів діяльності Клініки.

Джерелами формування майна Клініки є:

- Власні надходження від діяльності Клініки;
- Кредити банків або інших кредитно-фінансових установ;
- Майно, що придбане Клінікою у фізичних чи юридичних осіб;
- Благодійні внески;
- Інші джерела, незаборонені законодавством.

Унікальність клініки лікарської косметології Вікторії Нелєпіної полягає в тому, що в ній, в одному місці, паралельно функціонують декілька напрямлень та використовується найкраще медичне обладнання. Персонал клініки використовує новітні досягнення в галузі догляду за шкірою. Лікар-косметолог на основі поєднання необхідних методів лікарських маніпуляцій з використанням новітніх апаратних методик по догляду за шкірою створює індивідуальну комплексну програму по лікуванню проблемної шкіри, омолодження, корекції фігури для кожного пацієнта з урахуванням індивідуальних особливостей.

Отже, клініка лікарської косметології Вікторії Нелєпіної – це:

- Інноваційні технології;
- Сертифіковане медичне обладнання;
- Лікарський контроль косметологічних процедур;

- Індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Керівництво Клінікою здійснює директор, в обов'язки якого входять: представляти Клініку перед зовнішніми сторонами, підписувати документи, відкривати кредиту в банку, укладати угоди, організовувати діяльність Клініки з надання медичних та косметологічних послуг, приймати персонал на роботу на звільняти з роботи, вимагати від персоналу якісного виконання своїх обов'язків, дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку Клініки, створювати умови для підвищення професійного рівня працівників, а також вирішувати інші питання, що знаходяться в компетенції директора.

Організаційну структуру управління клініки можна зобразити у вигляді схеми, що представлено на рис. 2.1.

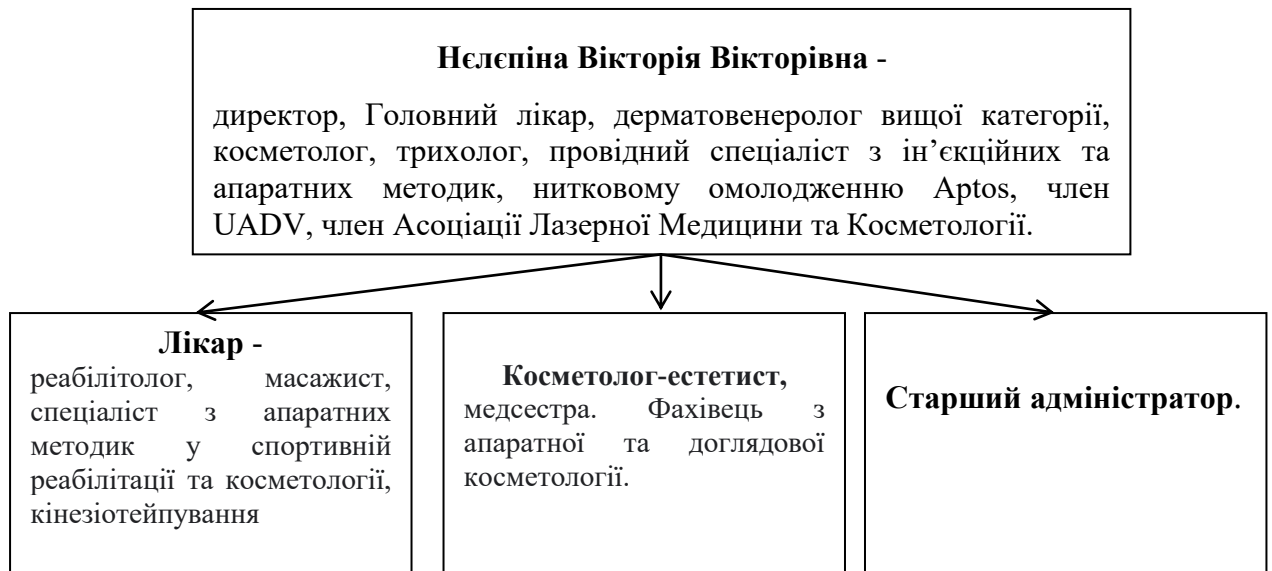


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління клініки лікарської косметології Вікторії Нелєпіної

Джерело: складено автором за даними [17]

Представлена на рис. 2.1 організаційна структура Клініки лікарської косметології Вікторії Нелєпіної свідчить, що, окрім директора, працює лікар, медсестра, а також старший адміністратор. Організаційна структура – лінійна. Всі фахівці напрямку підпорядковуються директору. Вказані фахівці становлять основний штат клініки, однак виявлено, що за період

дослідження, в клініці працювали ще інші особи, які були прийняті тимчасово, або на неповний робочий день.

Робота персоналу з надання послуг зосереджена в одному приміщенні, простір якого розділений на декілька локацій, що пристосовані під надання конкретного виду послуг у відповідності до напрямів діяльності Клініки. Саме приміщення використовується Клінікою згідно договору оренди майна. За оренду приміщення ФОП «Нелєпіна Вікторія Вікторівна» кожного місяця сплачує кошти.

В своїй діяльності всі працівники Клініки лікарської косметології Вікторії Нелєпіної керуються загально корпоративними принципами роботи та цінностями, що прийняті в даній організації. Взаємовідносини між співробітниками клініки, а також взаємовідносини співробітників при спілкуванні з клієнтами будуються на основі цих принципів роботи та цінностей, що представлені на рис. 2.2.

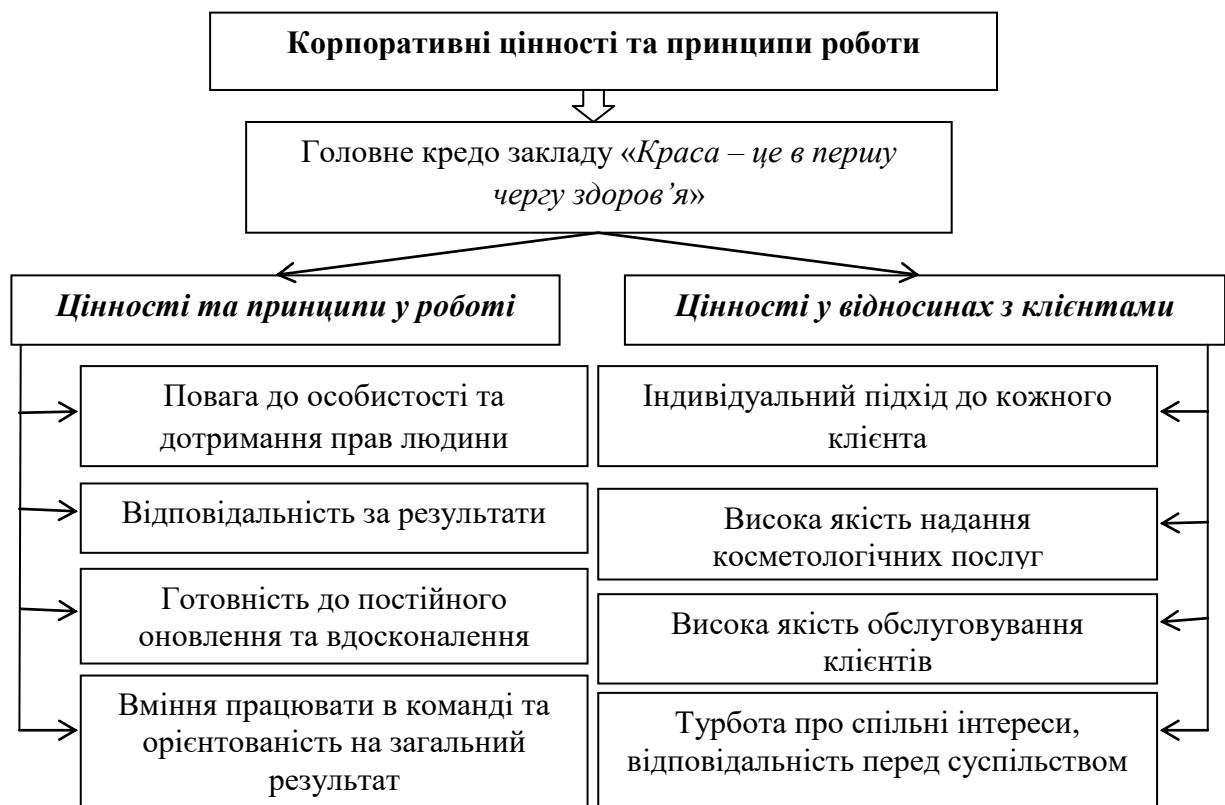


Рисунок 2.2 – Корпоративні принципи та цінності роботи Клініки лікарської косметології Вікторії Нелєпіної.

Джерело: Побудовано автором.

З даних рис.2.2 бачимо, що головними принципами роботи Клініки є повага до особистості працівників, відповідальність за результати, готовність до постійних змін та вміння злагоджено працювати. Головними цінностями Клініки є індивідуальний підхід до кожного клієнта, висока якість косметологічних послуг та висока якість обслуговування клієнтів, турбота про спільні інтереси.

Вказані принципи та цінності формуються адміністративним менеджером та покликані підвищити рівень конкурентоспроможності Клініки на ринку косметологічних послуг.

Відмітимо, що до вказаних цінностей доцільно було би, щоб адміністративний менеджер розробив принцип створення та постійного підтримання позитивного іміджу та ділової репутації Клініки серед клієнтів, постачальників та конкурентів, що сприяло би підвищенню рівня популярності Клініки та впізнаваності її послуг серед жіночого та чоловічого населення м.Суми.

Клініка надає до 100 видів медичних послуг за чотирма напрямками діяльності для здоров'я, краси та молодості:

- Anti-age;
- Б'ютіфікація;
- Спортивна медицина та реабілітація;
- Естетична гінекологія та урологія.

Переваги клініки лікарської косметології Вікторії Нелєпіної:

- Лікарський контроль косметичних процедур;
- Сертифіковане медичне обладнання;
- Надання комплексу послуг для оздоровлення, догляду за обличчям та тілом;
- Усі потрібні процедури надаються в одному місці;
- Використання в роботі лише дерматологічно протестованої косметики високої якості;
- Індивідуальний підхід до кожного клієнта;

- Формування процедури з урахування потреби пацієнта;
- Наслідкування сучасних тенденцій в кожному напрямі;
- Активне використання інноваційних технологій.

Основні напрями діяльності та види процедур, що надаються Клінікою наведені в наступній таблиці.

Таблиця 2.1 - Основні напрями діяльності Клініки лікувальної косметології Вікторії Нелепіної

Напрями діяльності	Процедури	Опис процедури
Anti-age (омолодження) та б'ютіфікація	AGE CONTROL – SUPER LIFT	Доглядова процедура Age control – Super Lift – заснована на фітоестрогенах та фітопротеїнах, які стимулюють синтез колагену та еластину, підвищують рівень вологи. До складу також входять екстракти водоростей, які насичують шкіру амінокислотами та вітамінами, покращують регенерацію епідермісу. У клініці використовують лише професійну косметичну продукцію, виготовлену на основі натуральних рослинних екстрактів.
	Безопераційна блефаропластика	спеціальна процедура, що дозволяє усунути дрібні зморшки, підтягнути шкіру верхніх і нижніх повік і відновити пружність тканин. Виконується за допомогою оригінального обладнання Jett Plasma Lift Medical. Плазмовий прилад генерує промінь, який дозволяє ювелірно працювати на шкірі та на слизовій оболонці.
	Біоревіталізація	Ін'єкції препаратів з високим вмістом гіалуронової кислоти в область: особи, шиї та декольте, волосистої частини голови, ліктів, внутрішньої поверхні плечей та тильної поверхні долонь, колін та внутрішньої поверхні стегон, живота.
	Ботулінотерапія	Метод, заснований на введенні під шкіру або м'язову тканину ботулінічного токсину типу А (БТА) з метою максимального розслаблення шкірної поверхні, завдяки чому зморшки та складки помітно розправляються, а епідерміс розгладжується. Речовина блокує нервово-м'язову передачу та знижує м'язову активність, що викликає появу зморшок та складок.
	Ін'єкційне омолодження	безопераційна методика, яка дозволяє повернути молодість і красу: підтягнути контур обличчя, позбутися другого підборіддя, забути про зморшки, носогубні складки.
Спортивна медицина та реабілітація	Кінезіотейпування Плазмоліфтинг Пресотерапія Масаж Ударно-хвильова терапія	Процедури призначені для відновлення після травм, профілактики хвороб опорно-рухового апарату, корекції постави, зняття м'язової напруги.
Естетична гінекологія та урологія	BTL Emsella	Emsella-терапія - це передова технологія HIFEM, яка базується на дії високоінтенсивного сфокусованого електромагнітного поля.

Джерело: складено автором.

З даних таблиці 2.1 бачимо, що Клініка лікарської косметології Вікторії Нелепіної має чотири напрями косметологічно-реабілітаційної діяльності, за кожним з яких пропонується широкий асортимент процедур. Також відмітимо, що процедура Emsella-терапія для чоловіків та жінок з використанням апарату BTL Emsella в регіоні м. Суми та Сумської області пропонується лише Клінікою Клініка лікарської косметології Вікторії Нелепіної, отже є унікальною в нашому регіоні.

В наступній таблиці проаналізуємо склад та структуру доходів від реалізації послуг Клініки.

Таблиця 2.2 - Склад та структура доходів Клініки

Напрями діяльності	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	грн.	%	грн.	%	грн.	%
Мікротоки	29162	1,2	49206	1,2	17964	0,8
Emsella	87488	3,6	135316	3,3	83083	3,7
Пресо	82628	3,4	200924	4,9	94311	4,2
УХТ	194419	8,0	307537	7,5	166167	7,4
RF	274616	11,3	528965	12,9	260478	11,6
Jetplasma	94779	3,9	131216	3,2	80838	3,6
IPL	109360	4,5	188623	4,9	92066	4,1
Б'ютифікація (догляди) Біоревіталізація та полінукліютиди	121511	5,0	176321	4,3	112275	5,0
Ліполітик, інтраліпотерапія	116651	4,8	200924	4,9	85329	3,8
Ботулінотерапія	140953	5,8	241929	5,9	154939	6,9
Мезотерапія	55895	2,3	110713	2,7	58383	2,6
Плазмотерапія, фібрин	97209	4,0	131216	3,1	78592	3,5
Контурна пластика	286767	11,8	492060	12,0	217813	9,7
Ниткове омолодження	342663	14,1	549467	13,4	351543	15,7
Anti-aging (гідроксіопатит кальцій, колагеностимулятори, лаеннек, макро та нонографтинг)	396134	16,3	656083	15,8	391719	17,2
Всього дохід за рік	2430235	100	4100500	100	2245500	100

Джерело: складено автором.

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що сума доходу від реалізації послуг спочатку зросла у 2021 році порівняно з 2020 роком з 2430235 грн. до 4100500 грн., а потім зменшилася до 2245500 грн. у 2022 році. Причиною є

значне погіршення економічної ситуації, спричинене нападом росії. В структурі доходів найбільшу питому вагу має послуга Anti-aging, на як припадає до 17% доходу, на другому місці послуга ниткового омолодження, частка її становить 15%, і на третьому місці послуга RF, частка якої становить 12%. Всі інші види послуг забезпечують до 10% доходу.

Таким чином, з даних таблиці бачимо, Клініка спеціалізується на наданні косметологічних послуг.

Здійснивши організаційно-управлінську характеристику Клініки, ми встановили, що Клініка має організаційну структуру управління у відповідності до виду діяльності та розміру ФОП, яке відноситься до категорії малих підприємств. Клініка має досить широкий спектр напрямів діяльності та широкий асортимент косметологічних та реабілітаційних послуг, одна переважно спеціалізується на наданні послуг Anti-aging, ниткового омолодження та RF.

2.2 Аналіз ресурсного забезпечення Клініки

Основним завданням діяльності Клініки лікувальної косметології Вікторії Нелєпіної є надання якісних косметологічних послуг та послуг з реабілітації та профілактики захворювань. Рівень якості надання послуг та обслуговування клієнтів залежить від рівня ресурсного забезпечення медичної установи.

Першим необхідним ресурсом є приміщення та устаткування.

Свою діяльність Клініка здійснює у капітально відремонтованому приміщенні, яке використовує згідно договору оренди. Площа приміщення становить 82 м². Сума орендної плати становить 17000 грн за місяць.

Капітальний ремонт здійснено суб'єктом підприємницької діяльності «ФОП Нелєпіна В.В.» з власний рахунок. Сума витрат на капітальний ремонт склала 896000 грн.

Для донесення інформації про себе Клініка використовує свій сайт в Інтернеті, вартість розробки та наповнення якого становила 19350 грн.

Також Клініка має зареєстровану торгівельну марку, вартість розробки та реєстрації якої склала 27345 грн.

В приміщенні Клініки встановлено спеціалізоване медичне обладнання для надання косметологічних та реабілітаційних послуг. Загальна вартість обладнання та необхідних меблів становить 11360000 грн.

Таким чином загальна вартість майна Клініки (капітальний ремонт, облітання, меблі, розробка сайту та реєстрація торгової марки) становить 12302695 грн.

В наступній таблиці визначимо показники забезпеченості та ефективності використання майна Клініки.

Таблиця 2.3 - Показники забезпеченості та ефективності використання майна Клініки

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відношення 2022 р. до 2020 р.
Фондозабезпеченість, тис грн. на одного працівника	1757,5	2460,5	4100,9	233,3
Фондовіддача	0,20	0,33	0,18	90,0
Фондомісткість	5,1	3,0	5,5	107,8

Джерело: складено автором.

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що фондозабезпеченість Клініки зросла у 2,3 рази. Однак, це сталося через те, що кількість працівників зменшилася у 2022 році порівняно з 2020 роком. Вартість майна за аналізований період була незмінною.

Фондовіддача зменшилася у 2022 році на 10% порівняно з 2020 роком, а порівняно з 2021 роком фондовіддача зменшилася на 46%. Причиною стало погіршення результатів діяльності у 2022 році внаслідок зменшення платоспроможності населення та зменшення чисельності жіночого населення через евакуацію спричинену війною росії проти України. Динаміка зміни

показника фондоемності обернена до динаміки зміни фондовіддачі. Таким чином, ефективність використання майна в Клініці погіршилася.

Основні засоби Клініки знаходяться в гарному технічному стані, оскільки Клініка розпочала діяльність лише у 2019 році, тоді було придбане і обладнання. Отже рівень придатності основних засобів становить 80-90%.

До оборотних засобів Клініки віднесено вартість запасів, а саме матеріалів, медичного приладдя, одноразовий одяг для пацієнтів та лікарів, косметики, гігієнічних засобів та інших матеріальних цінностей, що використовуються при наданні косметологічних послуг та послуг реабілітації. Дані про суми оборотних засобів та ефективність їх використання в Клініці наведено в наступній таблиці.

Таблиця 2.4 – Ефективність використання оборотних засобів у Клініці

Показники	2020 р.	2021 р.	2022р.	Відхилення (+,-) 2022р. від 2020р.	
				натуральних одиниць	%
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	667,3	687,9	701,2	+33,9	105,8
Коефіцієнт оборотності	3,6	6,0	3,2	-0,4	88,8
Коефіцієнт закріплення, грн.	0,27	0,17	0,31	+0,04	114,8
Тривалість 1 обороту, днів	100	60	113	+13	113,0
Сума вивільнених (дод. залучених) оборотних засобів, тис. грн.	-	-455,6	+330,6	x	x

Джерело: складено автором.

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить, що середньорічна вартість оборотних засобів збільшилася на 33,9 тис грн. або на 5,8%. Це сталося через зростання цін на витратні матеріали для косметологічної галузі.

Коефіцієнт оборотності зменшився на 0,4 обороти у 2022 році порівняно з 2020 роком, і майже впововину порівняно з 2021 роком. Зменшення коефіцієнта оборотності обумовило зростання коефіцієнта закріплення на 14,8%. Відповідно збільшилася тривалість одного обороту на 13 днів порівняно з 2020 роком та на 53 дні порівняно з 2021 роком. Покращення ефективності використання оборотних засобів у 2021 році

обумовило вивільнення оборотних засобів на суму 455,6 тис грн. А зменшення ефективності використання оборотних засобів у 2022 році спричинило зростання потреби в них на 330,6 тис грн. Таким чином, ефективність використання оборотних засобів за аналізований період в цілому зменшилася. Причиною є погіршення економічної ситуації в країні внаслідок війни.

Наступним важливим ресурсом для здійснення діяльності клініки з надання косметологічних послуг та послуг з реабілітації є висококваліфікований персонал, використання якого аналізується далі.

Таблиця 2.5 – Динаміка чисельності персоналу Клініки

Категорії працюючих за структурними підрозділами	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відношення 2022 р. до 2020 р., %
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, в т.ч.:	7	100	5	100	3	100	42,9
в т.ч. найнятий персонал	6	85,7	4	80,0	2	66,7	33,3
власник	1	14,3	1	20,0	1	33,3	-
Із загальної чисельності: керівник	1	14,3	1	20,0	1	33,3	-
старший адміністратор	1	14,3	1	20,0	1	33,3	-
лікарі	2	28,6	1	20,0	-	-	-
косметологи	3	42,8	2	40,0	1	33,4	33,3

Джерело: складено автором.

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить, що середньооблікова чисельність персоналу Клініки зменшилася на 67,3%, що пов'язано із початком війни у 2022 році, в результаті чого більшість працівників було звільнено.

Із загальної кількості працівників у 2020 році 6 осіб становили найняті працівники, за роботу яких виплачується заробітна плата і 1 особа – це власниця Клініки, яка виконує функції не лише керівника, а є і практикуючим лікарем. У 2022 році залишилася власниця та 2 працівники.

За посадами працівники розподілилися наступним чином: у 2020 році працював 1 керівник (вона ж власниця), 1 старший адміністратор, 2 лікарів, 3

косметолога, які також виконували і функції медичних сестер. У 2022 році залишилася власниця, 1 старший адміністратор та 1 косметолог.

Якість надання косметологічних послуг залежить від рівня кваліфікації працівника, що, в свою чергу залежить від віку та рівня освіти (табл.2.5).

Таблиця 2.6 - Кількісний та якісний склад та структура персоналу Клініки

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відношення 2022 р. до 2020р., %
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	
Середньооблікова кількість працівників підприємства	7	100	5	100	3	100	42,9
у т.ч. чоловіки	2	28,6	1	20,0	-		-
жінки	5	71,4	4	80,0	3	100,0	60,0
Кількість працюючих у віці:							
-до 15-34 років	5	71,4	2	40,0	2	66,7	66,7
- 35-49 років	2	28,6	3	60,0	1	33,3	25,0
Кількість працівників за освітніми рівнями:							
- з неповною та базовою вищою освітою	3	42,8	3	60,0	1	33,3	33,3
- з повною вищою освітою	4	57,2	2	40,0	2	66,7	50,0

Джерело: складено автором.

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить, що переважну більшість у складі персоналу Кініки становлять жінки. У 2020 році працювало 5 жінок та 2 чоловіки. У 2022 році працювали лише жінки.

Структура персоналу за віковим складом свідчить, що в Клініці працюють працівники молодого віку у віці 15-34 роки, частка яких становила 71,4-66,7%, а також працівники середнього віку, їх частка становила 28,6-33,3%.

За освітою переважну більшість в кожному році становили працівники з вищою освітою.

Таким чином, склад персоналу за віком та освітою свідчить, що в Клініці працюють висококваліфіковані працівники, рівень кваліфікації яких відповідає займаним посадам. Звичайно, це обумовлює високу якість обслуговування клієнтів та високу якість надання послуг.

Для мотивації працівників до покращення якості роботи їм слід виплачувати гідну заробітну плату.

Із загальної чисельності працівників 1 особа є власником – вона заробітну плату не отримує. Її дохід – це прибуток Клініки. Решта працівників є найнятими працівниками, їм виплачується заробітна плата. Аналіз продуктивності праці та заробітної плати найнятих працівників представлено в наступній таблиці.

Таблиця 2.7 – Продуктивність праці та рівень заробітної плати персоналу Клініки

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2020р.
Продуктивність праці персоналу, грн./особу	347176	820100	748500	215,0
Загальний фонд оплати праці за рік, грн.	242546	228437	126192	52,0
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис грн.	40440	57108	63096	156,0
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника лікарні, грн.	3370	4759	5258	156,0
Мінімальна заробітна плата в Україні, грн. за місяць	5000	6000	6700	134,0
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника в Україні, грн. за місяць	11591	14014	14577	125,8

Джерело: складено автором.

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить, що продуктивність праці персоналу зросла в 2022 році порівняно з 2020 роком у 2,15 рази, причиною чого стало скорочення чисельності працівників. Однак порівняно з 2021 роком, продуктивність праці зменшилася.

Загальний фонд оплати праці зменшився на 48% за три роки. Причиною цього є також зменшення чисельності працівників.

Середньорічна заробітна плата одного працівника зросла на 56%, оскільки зросла середньомісячна заробітна плата під впливом зростання мінімальної заробітної плати. Темп росту продуктивності праці випереджає темп росту заробітної плати, що свідчить про ефективне використання персоналу в Клініці.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла за три роки на 56% і склала у 2022 році 5258 грн./міс. Однак, як бачимо, рівень заробітної плати є меншим, ніж мінімальна заробітна плата по Україні, і значно менша, ніж середня заробітна плата по Україні.

Для підвищення рівня мотивації працівників в Клініці виплачуються бонуси за продаж косметологічного курсу та за залучення клієнтів.

В Клініці дбають про постійне підвищення рівня кваліфікації працівників. Щорічно персонал Клініки приймає участь в різноманітних конференціях, майстер-класах та інших тематичних заходах з косметології та реабілітації для підвищення свого професійного рівня.

Проаналізуємо інформацію щодо динаміки рівня кваліфікації персоналу Клініки лікувальної косметології Вікторії Нелєпіної, що представлено в наступній таблиці.

Таблиця 2.8 – Динаміка процесу підвищення кваліфікації персоналу Клініки

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Професійна перепідготовка	2	1	-
Участь у семінарах, конференціях	2	2	1
Участь у майстер-класах косметологів	2	1	-

Джерело: складено автором.

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить, що у 2020 році здійснили професійну перепідготовку 2 медичних сестри, у 2021 році – одна медсестра для здобуття кваліфікації косметолога.

Щорічно персонал Клініки приймав участь у наукових та тематичних семінарах і конференціях. Зокрема у 2020 та 2021 рр. участь в таких заходах взяли по два працівники, в тому числі власниця Клініки. Косметологи Клініки постійно приймають участь у тематичних майстер-класах.

Таким чином, рівень кваліфікації персоналу Клініки достатньо високий, при чому працівники та власниця Клініки постійно дбають про його подальше підвищення.

Проаналізувавши рівень ресурсного забезпечення Клініки, робимо висновок, що заклад добре забезпечений всіма необхідними ресурсами. Однак ефективність їх використання погіршилася у 2022 році, особливо при порівнянні з показниками 2021 року. Отже для покращення та подальшого підвищення ефективності використання ресурсів слід розробити відповідні управлінські рішення.

2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності Клініки

Для здійснення діяльності Клініка, як і будь який інший заклад, має бути забезпечена фінансовими ресурсами.

Для започаткування діяльності були вкладені інвестиції, первинна сума яких, як ми вказали вище, склала становить 12302695 грн. Ці кошти були витрачені на ремонт приміщення, придбання обладнання, розробку сайту та реєстрацію торгової марки.

Джерелами інвестицій були власні кошти засновниці ФОП, а також банківський кредит.

Окрім початкових інвестицій Клініка щорічно здійснює фінансування своєї поточної діяльності, джерелами чого є власні кошти Клініки, зароблені в попередніх циклах діяльності.

Поточні витрати Клініка здійснює на оренду приміщення, сума якої становить 17000 грн/міс, на виплату заробітної плати, на придбання витратних матеріалів, на комунальні платежі, виплату відсотків за користування банківським кредитом, на оплату послуг бухгалтера, який залучений зі сторони, на оплату послуг зв'язку, на сплату податків, а також на інші потреби.

На основі даних, що наведені в наступній таблиці, проаналізуємо динаміку, склад та структуру витрат на здійснення діяльності Клініки лікувальної косметології Вікторії Нелєпіної.

Таблиця 2.9 – Склад та структура витрат Клініки

Види витрат	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відношення 2022 р. до 2020 р.
	сума, грн.	%	сума, грн.	%	сума, грн.	%	
Витрати на сировину та основні матеріали	309300	13,2	699768	24,9	440182	20,0	142,3
Оплата праці з нарахуваннями	242546	10,5	228437	8,1	126192	5,7	52,0
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	123980	5,3	175079	6,2	190930	8,7	154,0
Амортизація основних засобів і нематеріальних активів	545678	23,4	539785	19,2	531345	24,1	97,4
Оренда приміщення	204000	8,8	204000	7,3	204000	9,3	100,0
Відсотки за кредит	600000	25,8	400000	14,2	200000	9,1	33,3
Інші витрати	303826	13,0	561767	20,0	507795	23,1	167,1
Всього витрат	2329330	100	2808836	100	2200444	100	94,5

Джерело: складено автором.

Аналіз даних таблиці 2.9 свідчить, що у 2021 році загальні витрати зросли, що пов'язано із значним збільшенням витрат на придбання витратних матеріалів, скільки в цьому році був досить великий попит на послуги Клініки. А в 2022 році витрати зменшилися, але це пояснюється значною економією, що була застосована в цьому році, коли почалася війна, оскільки клієнтів було значно менше, ніж в попередніх роках. Відповідно, відбулося значна економія по заробітній платі та по матеріалах. Іншою причиною зменшення загальних витрат є зменшення суми відсотків за користування кредитом, оскільки це був останній рік його погашення.

Найбільшу питому вагу в структурі витрат має амортизація – біля 25%, що пояснюється наявністю нового дороговартісного обладнання. Питома вага витрат на матеріали також перевищує 20%, що пов'язано зі специфікою діяльності Клініки з надання косметологічних послуг, які вимагають використання дорогих матеріалів. Питома вага відсотків була значною в першому році погашення кредиту – понад 25%, але на кінець періоду вона зменшилася до 9,1%, оскільки сума відсотків вже була значно меншою, ніж в попередніх роках. Також досить велику питому вагу мають інші витрати,

частка яких становить понад 20% у 2022 році.

Наступним етапом є аналіз фінансових результатів діяльності Клініки.

Таблиця 2.10 - Фінансові результати діяльності Клініки, грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., (+,-)	Відношення 2022 р. до 2020 р., %
Всього доходів	2430235	4100500	2245500	-184735	92,3
Всього витрат	2329330	2808836	2200444	-128886	94,5
Фінансовий результат	100905	1291664	45056	-55849	44,7
Рівень рентабельності, %	4,3	46,0	2,0	-2,3 п.п.	x

Джерело: складено автором.

Аналіз даних таблиці 2.10 свідчить, що у 2022 році сума доходів зменшилася, причиною чого стало зменшення платоспроможності клієнтів та їх кількості через війну. Однак, при цьому зменшилися і витрати, що пов'язано з тим, що значно зменшилися відсотки за кредит, а також було застосовано режим значної економії коштів, зокрема залишилось 2 найманих працівники з 6-ти, тобто чисельність скоротилася в 3 рази, що обумовило значне зменшення фонду оплати праці в цілому по Клініці.

Темп зменшення доходу склав 7,7%, а темп зниження витрат склав 5,5%. Різниця хоч і незначна, однак темп зниження доходу все ж таки був меншим, ніж темп зниження витрат. Такі тенденції спричинили зменшення прибутку у 2022 році порівняно з 2020 роком на 55849 грн. або на 55,3%. Якщо порівнювати прибуток 2022 року з прибутком 2021 року, то відмічаємо його скорочення майже у 30 раз. Причиною стало отримання значно меншої суми доходу у 2022 році, порівняно з доходом 2021 року.

Аналогічні тенденції спостерігаємо і по рівню рентабельності, який склав у 2022 році всього 2,0%, тобто на 2,3 процентних пункти менше, ніж у 2020 році або у 23 рази менше, ніж у 2021 році.

Отже, ефективність діяльності Клініки, значно зменшилася у 2022 році, однак незважаючи навіть на війну вона залишилася беззбитковою, отримавши всього 2,0% рівня рентабельності.

Далі нами на основі динаміки зміни показників доходу та витрат зроблена прогнозна оцінка зміни цих показників на перспективу, що представлено на рис.2.3.

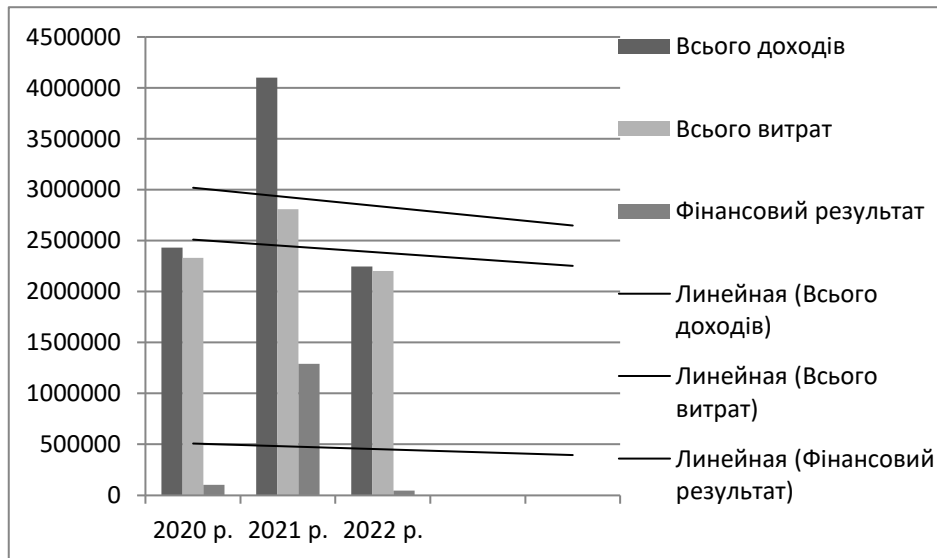


Рисунок 2.3 – Прогноз доходів, витрат та прибутку Клініки лікарської косметології на перспективу

Джерело: Складено автором.

Як бачимо з рис.2.3, намітилася тенденція до зменшення витрат, однак така тенденція не може розглядатися, як стійка, оскільки зменшення витрат Клініка у 2022 році досягла завдяки лише економії на заробітній платі. Всі інші витрати, особливо витрати на матеріали, зросли.

Незважаючи на тенденцію до зменшення витрат, як бачимо, намітилася й тенденція до зменшення прибутку, що пояснюється вищими темпами падіння доходу, ніж витрат.

Таким чином, прогнозна оцінка свідчить, що причиною зменшення прибутку є зменшення доходу від реалізації послуг Клініки. Отже, слід розробити заходи адміністративного менеджменту, спрямовані на збільшення доходу.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КЛІНІКИ ЛІКУВАЛЬНОЇ КОСМЕТОЛОГІЇ ВІКТОРІЇ НЕЛЕПІНОЇ

3.1 Визначення конкурентних позицій Клініки на ринку косметологічних послуг

Однією з функцій адміністративного менеджменту є дослідження ринку та вивчення поведінки конкурентів з метою розроблення управлінських заходів для підвищення ефективності діяльності медичної установи.

Клініка лікувальної косметології Вікторії Нелепіної здійснює свою діяльність в умовах висококонкурентного ринку косметологічних послуг. Для виживання в таких умовах та здійснення діяльності слід постійно досліджувати ринкове середовище та вивчати поведінку конкурентів. За результатами аналізу можна виявити приховані та нереалізовані можливості та резерви, на основі яких адміністративний менеджер має розробити управлінські заходи для зміцнення своєї конкурентної позиції на ринку та подальшого розвитку підприємства та аналізованої клініки зокрема.

До числа конкурентів досліджуваної клініки на ринку приватних косметологічних послуг м. Суми відносяться 34 косметологічні салони, 17 з яких розташовані в Ковпаківському районі міста. Останні є найближчими конкурентами аналізованої клініки. Найбільш відомими з них є Центр лазерної косметології «Лазерхаус», Косметологічний центр Feel Fine, Клініка лазерної медицини, Косметологічний центр FataMin, Косметологічний центр Beautyapple, Косметологічний центр LinLine, Косметологічний центр Laser Beauty, салон краси Body Lab XS, Косметологічний центр Estet Hall, Косметологічний центр Ендосфера Терапія та ін. Вказані косметологічні

центри надають подібні послуги, що й Клініка лікувальної косметології Вікторії Нелепіної, зокрема, послуги з догляду за обличчям, омолодження, послуги з корекції фігури та догляду за тілом, послуги спортивної медицини й реабілітації та інші.

Як відомо, М. Портер виділив п'ять конкурентних сил, що характеризують стан конкуренції на тому чи іншому ринку. Проаналізуємо конкурентні сили, що діють на ринку приватних косметологічних послуг м. Суми та впливають на діяльність Клініки лікувальної косметології Вікторії Нелепіної.

Таблиця 3.1 – Аналіз впливу конкурентних сил на діяльність Клініки

Конкурентна сила	Рівень впливу	Опис
Суперництво серед конкуруючих продавців	Середній	Конкурентів, як для невеликого міста, яким є м. Суми, багато, проте не настільки, як у великих містах.
Конкуренція з боку товарів, що є заміниками і конкурентоспроможних за ціною	Високий	Наявність широкого спектру послуг, які можуть забезпечити ту ж саму корисність та результат за нижчими цінами
Загроза появи нових конкурентів	Середній	Для реєстрації ФОП немає ніяких перепон, однак галузь специфічна і потребує специфічного обладнання та кваліфікації працівників.
Економічні можливості та торгові здібності постачальників	Середній	Постачальників на ринку матеріалів та обладнання, необхідних косметологічної діяльності досить багато. Однак, матеріали та обладнання дорого вартісне, матеріали можуть бути неякісні та малоефективні.
Економічні можливості та торгові здібності покупців	Високий	За сучасної економічної та військової кризи платоспроможність населення значно погіршилася, що вплинуло на зменшення попиту на косметологічні послуги.

Джерело: Розроблено автором.

Дані таблиці 3.1 свідчать, що Клініка відчуває досить високий вплив з боку таких конкурентних сил, як «Конкуренція з боку товарів, що є заміниками і конкурентоспроможних за ціною» та «Економічні можливості та торгові здібності покупців». Конкуренція з боку товарів-замінників проявляється у наявності широкого спектру послуг, які можуть забезпечити

ту ж саму корисність та результат за нижчими цінами. Наприклад, для здійснення чистки обличчя існує до 15 видів різних процедур, з використанням різних засобів та обладнання, що забезпечують приблизно однаковий результат. При цьому ціни на них коливаються від 300 грн. до 2200 грн. Отже, клієнт завжди може знайти більш дешевий аналог послуги.

Високий рівень впливу іншої конкурентної сили - Економічні можливості та торгові здібності покупців – проявляється в тому, що під впливом негативних наслідків війни зменшився рівень платоспроможності населення, що, в свою чергу, обумовило зменшення попиту на косметологічні послуги.

Рівень впливу таких конкурентних сил, як «Суперництво серед конкуруючих продавців» та «Загроза появи нових конкурентів» є на середньому рівні. Це пояснюється тим, що в місті Суми невелика кількість закладів, що надають косметологічні послуги, порівняно з великими містами, а також тим, що все ж таки існують певні бар'єри на вході в цю галузь, зокрема потреба у спеціалізованому обладнанні та спеціальній кваліфікації працівників. Для придбання обладнання потрібні кошти, для здобуття кваліфікації потрібен час. Ці чинники дещо уповільнюють вихід на ринок нових конкурентів.

Середній рівень впливу сили «Економічні можливості та торгові здібності постачальників» пояснюється тим, що, з одного боку постачальників на ринку матеріалів та обладнання, необхідних косметологічної діяльності досить багато. Відповідно з легкістю можна знайти необхідне. Однак, по-перше, матеріали та обладнання мають високу вартість, що в умовах економічної кризи змушує клініки економити кошти, а від цього може погіршуватися якість послуги. Також іноді трапляються несвідомі постачальники, які поставляють неякісні або малоефективні матеріали, що також негативно позначається на якості косметологічної послуги.

Таким чином, аналіз конкурентних сил показав, що найбільший вплив на діяльність Клініки лікувальної косметології Вікторії Нелєпіної мають такі сили, як «Конкуренція з боку товарів, що є замінниками і конкурентоспроможних за ціною» та «Економічні можливості та торгові здібності покупців». Отже, менеджерам клініки слід здійснити пошук для послаблення негативного впливу саме з боку цих сил. Так, наприклад, для зменшення конкуренції з боку товарів-замінників слід розширити спектр своїх унікальних послуг, що будуть відмінними від послуг, що надають конкуренти. Для послаблення дії низьких економічних можливостей покупців, можна застосувати сегментацію споживачів за рівнем доходу і пропонувати послуги преміум-класу та послуги для широкого кола клієнтів, що є більш чутливими до ціни.

Наступним етапом є визначення рівня конкурентоспроможності та конкурентної позиції Клініки лікувальної косметології Вікторії Нелєпіної на ринку серед конкурентів.

Нами використано метод набору конкурентоспроможних елементів. Даний метод передбачає поетапне дослідження конкурентоспроможності потенціалу підприємства, починаючи з порівняльної оцінки найвагоміших складових, а саме: конкурентоспроможність продукції або послуг, конкурентоспроможність системи управління та ін. Порівняння аналізованого підприємства з його можливими конкурентами за різними індикаторами дає можливість побудувати матрицю конкурентних позицій аналізованого підприємства та його конкурентів. З матриці наглядно видно, яке підприємство є лідером в конкурентній боротьбі, а яке є аутсайдером. Також з матриці видно, хто є найближчими конкурентами для оцінюваного підприємства. І, звичайно, як і в кожному методі оцінки конкурентоспроможності підприємства, можна з'ясувати сильні та слабкі сторони аналізованого підприємства, на основі яких слід розробляти заходи адміністративного менеджменту з удосконалення та покращення діяльності підприємства [20].

Для здійснення оцінки нами підібрано 10 конкурентних закладів, які надають косметологічні послуги аналогічні до послуг, що надає аналізована Клініка, зокрема: послуги по догляду за обличчям та тілом, послуги з омолодження, послуги зі спортивної медицини та реабілітації, догляд за волоссям та ін.

Критеріями для порівняння при формуванні набору конкурентоспроможних елементів обрано 8 критеріїв, зокрема: розташування, ставлення до клієнта, чистота та охайність, якість надання послуг, співвідношення ціни та якості послуги, ширина асортименту послуг, ширина асортименту готових товарів, що пропонуються до продажу своїм клієнтам, а також популярність закладу за кількістю дзвінків.

Для визначення рівня реалізації критерію використана бальна оцінка у випадку, якщо критерій не підлягає кількісному вимірюванню. Для критеріїв, які можна обрахувати кількісно, використані абсолютні показники.

Оцінка в балах та кількісна оцінка критеріїв встановлена на основі аналізу даних сайту Barb, де представлені всі приватні косметологічні та медичні клініки та центри, салони краси, фітнес-центри та інші заклади б'юті-сфери. Оцінка у балах за різними критеріями була виставлена клієнтами вказаних закладів за 10-ти бальною шкалою. Кількісні показники про кількість послуг, товарів та кількість дзвінків була також визначені за статистикою даних цього сайту.

Коефіцієнти вагомості визначено експертним шляхом. Експертами виступили 3 пацієнта аналізованої клініки, а також 2 лікарів, які працюють в КНП «Дитяча клінічна лікарня Святої Зінаїди». Кожен експерт в запропонованому опитувальному листі виставив своє значення коефіцієнта вагомості кожного критерію. Потім нами була визначена середня величина коефіцієнтів вагомості, як проста арифметична величина.

Результати аналізу представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінка конкурентоспроможності Клініки лікарської косметології Вікторії Нелепіної

Назва закладу	Критерії оцінки конкурентоспроможності косметологічних закладів															
	Розташуван ня		Ставлення до клієнта		Чистота та охайність		Якість послуг		Співвіднош ення ціни та якості		Ширина асортименту послуг		Ширина асортименту товарів		Популярність закладу за кількістю дзвінків	
	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	кількість процедур	ранг	кількість товарів	ранг	кількість дзвінків	ранг
Клініка лікарської косметології Вікторії Нелепіної	8	3	10	1	10	1	10	1	8	3	83	4	20	3	55	7
Центр лазерної косметології «Лазерхаус»	10	1	5	4	10	1	8	3	8	3	124	2	0	5	47	9
Косметологічний центр Feel Fine	10	1	10	1	8	3	10	1	10	1	16	9	0	5	61	6
Медичний центр «Клініка лазерної медицини»	10	1	9	2	10	1	9	2	8	3	32	6	0	5	100	5
Косметологічний центр Beautyapple	8	3	10	1	10	1	10	1	9	2	6	11	30	1	719	1
Косметологічний центр LinLine	9	2	8	3	10	1	10	1	10	1	25	7	0	5	51	8
Косметологічний центр Laser Beauty	9	2	10	1	10	1	8	3	9	2	9	10	0	5	12	10
Салон краси Body Lab XS	10	1	10	1	9	2	10	1	10	1	46	5	0	5	118	4
Косметологічний центр Estet Hall	9	2	10	1	9	2	9	2	9	2	139	1	5	4	319	2
Косметологічний центр Ендосфера Терапія	10	1	9	2	10	1	10	1	10	1	24	8	0	5	100	5
Косметологічний центр Велюр	10	1	10	1	10	1	9	2	8	3	96	3	25	2	314	3
Вага споживчої властивості	0,12		0,18		0,12		0,26		0,23		0,05		0,02		0,02	

Джерело: Побудовано автором за даними [7] та доповнено автором.

За даними, наведеними в таблиці 3.2, визначаємо середньозважений ранг для кожного суб'єкта косметологічних послуг.

Клініка лікарської косметології Вікторії Нелєпіної:

$$3*0,12+1*0,18+1*0,12+1*0,26+3*0,23+4*0,05+3*0,02+7*0,02 = 2,01.$$

Центр лазерної косметології «Лазерхаус»:

$$1*0,12+4*0,18+1*0,12+3*0,26+3*0,23+2*0,05+5*0,02+9*0,02 = 2,81.$$

Косметологічний центр Feel Fine:

$$1*0,12+1*0,18+3*0,12+1*0,26+1*0,23+9*0,05+5*0,02+6*0,02 = 1,82.$$

Медичний центр «Клініка лазерної медицини»:

$$1*0,12+2*0,18+1*0,12+2*0,26+3*0,23+6*0,05+5*0,02+5*0,02 = 2,31.$$

Косметологічний центр Beautyapple:

$$3*0,12+1*0,18+1*0,12+1*0,26+2*0,23+11*0,05+1*0,02+1*0,02 = 1,97.$$

Косметологічний центр LinLine:

$$2*0,12+3*0,18+1*0,12+1*0,26+1*0,23+7*0,05+5*0,02+8*0,02 = 2,00.$$

Косметологічний центр Laser Beauty:

$$2*0,12+1*0,18+1*0,12+3*0,26+2*0,23+10*0,05+5*0,02+10*0,02 = 2,58.$$

Салон краси Body Lab XS:

$$1*0,12+1*0,18+2*0,12+1*0,26+1*0,23+5*0,05+5*0,02+4*0,02 = 1,46.$$

Косметологічний центр Estet Hall:

$$2*0,12+1*0,18+2*0,12+2*0,26+2*0,23+1*0,05+4*0,02+2*0,02 = 1,81.$$

Косметологічний центр Ендосфера Терапія:

$$1*0,12+2*0,18+1*0,12+1*0,26+1*0,23+8*0,05+5*0,02+5*0,02 = 1,69.$$

Косметологічний центр Велюр:

$$1*0,12+1*0,18+1*0,12+2*0,26+3*0,23+3*0,05+2*0,02+3*0,02 = 1,88.$$

Далі обираємо максимальне та мінімальне значення.

Максимальна значення 2,81 отримав Центр лазерної косметології «Лазерхаус». Мінімальне значення 1,46 отримав Салон краси Body Lab XS.

Визначаємо різницю між максимальним та мінімальним значенням:

$$2,81 - 1,46 = 1,35.$$

Визначаємо довжину кроку для графічного зображення конкурентних позицій косметологічних закладів:

$$1,35 / 4 = 0,34.$$

Визначаємо координату для розташування кожного закладу на координатній площині:

Клініка лікарської косметології Вікторії Нелєпіної:

$$2,81 - 2,01 = 0,8.$$

Центр лазерної косметології «Лазерхаус»:

$$2,81 - 2,81 = 0.$$

Косметологічний центр Feel Fine:

$$2,81 - 1,82 = 0,99.$$

Медичний центр «Клініка лазерної медицини»:

$$2,81 - 2,31 = 0,5.$$

Косметологічний центр Beautyapple:

$$2,81 - 1,97 = 0,84.$$

Косметологічний центр LinLine:

$$2,81 - 2,00 = 0,81.$$

Косметологічний центр Laser Beauty:

$$2,81 - 2,58 = 0,23.$$

Салон краси Body Lab XS:

$$2,81 - 1,46 = 1,35.$$

Косметологічний центр Estet Hall:

$$2,81 - 1,81 = 1,0.$$

Косметологічний центр Ендосфера Терапія:

$$2,81 - 1,69 = 1,12.$$

Косметологічний центр Велюр:

$$2,81 - 1,88 = 0,93.$$

Конкурентні позиції розглянутих косметологічних закладів на ринку косметологічних послуг м.Суми представлено на рис. 3.1.

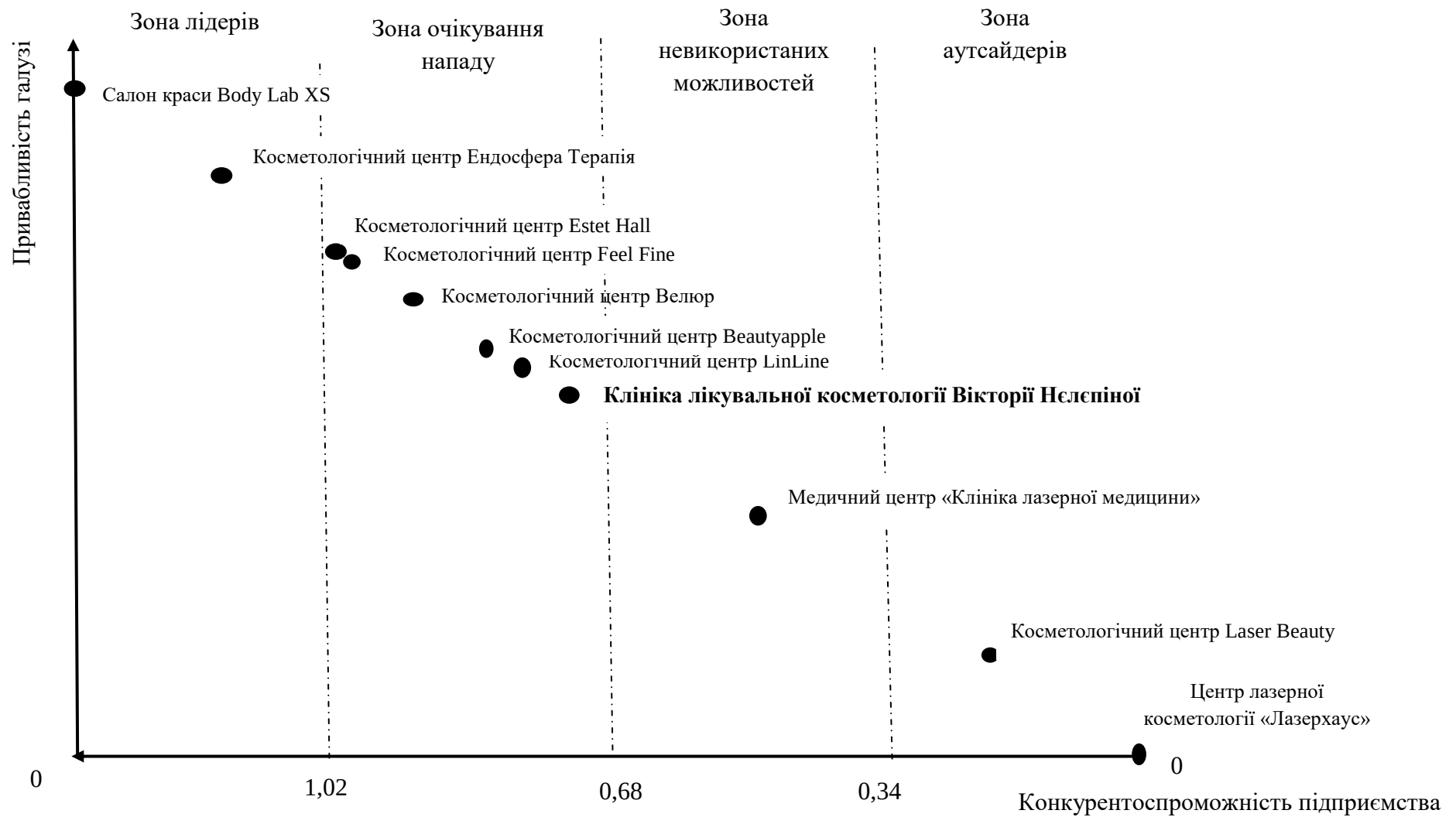


Рисунок 3.1 – Конкурентні позиції косметологічних закладів на ринку косметологічних послуг м.Суми
 Джерело: Побудовано автором.

За результатами визначення конкурентних позицій косметологічних закладів на ринку косметологічних послуг м.Суми, представлених на рис. 3.1, бачимо, що аналізована Клініка лікувальної косметології Вікторії Нелєпіної знаходиться на восьмому місці з 11-ти можливих за рівнем конкурентної боротьби. Цю свою конкурентну позицію Клініка отримала в другій зоні конкурентоспроможності підприємства, яка зветься «Зона очікування нападу». Відмітимо, що хоч зона і друга після зони лідерів, однак аналізована Клініка знаходиться в ній на останньому місці серед шести косметологічних закладів, що також потрапили в цю зону, що свідчить про недосить високий рівень конкурентоспроможності Клініки.

Причинами низької конкурентоспроможності є розташування Клініки, яка розташована на вул. Троїцькій, що віддалена від центру міста. В той час як конкурентні заклади знаходяться на центральних вулицях Соборній, Петропавлівській, Покровській.

Наступною слабкою стороною Клініки є співвідношення ціна/якість. За цим критерієм Клініка отримала 8 балів. На думку, клієнтів, що залишали свій відгук на сайті, ціни на послуги в Клініці лікарської косметології Вікторії Нелєпіної є завищеними. Багато аналогічних послуг можна отримати в інших косметологічних центрах за нижчими цінами.

За шириною асортименту послуг Клініка зайняла 4-те місце, надаючи 83 види косметологічних послуг. Лідер за цим критерієм надають Косметологічний центр Estet Hall надає 139 видів послуг. Однак, є заклади, що надають всього 6 послуг. Отже, аналізована Клініка все ж таки надає досить багато видів послуг, тому її позиція за цим критерієм є середньою.

За шириною асортименту товарів, що косметологічні заклади пропонують до продажу своїм клієнтам, аналізована Клініка займає 3-тє місце, пропонуючи 20 найменувань товарів. Лідер за цим критерієм Косметологічний центр Beautyapple, який пропонує 30 найменувань товарів, Косметологічний центр Велюр пропонує 25 найменувань. Всі інші заклади пропонують або значно менше, або взагалі не пропонують товари клієнтам.

Отже, цей критерій можна вважати сильною стороною Клініки, оскільки продаж косметологічних товарів клієнтам забезпечує додатковий дохід.

За кількістю дзвінків, інформація про що наведена на сайті Barb, Клініка не досить популярна серед населення м. Суми, що є її слабкою стороною.

Поряд з вказаними слабкими сторонами Клініка має й сильні, за які отримала перші місця, зокрема: ставлення до клієнтів, чистота та охайність, та якість надання послуг.

Таким чином аналіз конкурентоспроможності, як функція адміністративного менеджменту, показав, що Клініці слід приділити більше уваги поширенню інформації про себе та свої унікальні послуги серед населення м. Суми і збільшити свою популярність. Формування повноцінного попиту на свої унікальні послуги нівелює навіть чинник не зовсім зручного місце розташування. Також Клініці слід переглянути свою цінову політику з метою підвищення конкурентоспроможності своїх послуг на ринку косметологічних послуг.

3.2 Розробка заходів адміністративного менеджменту з підвищення ефективності діяльності Клініки

Проведений аналіз конкурентної позиції Клініки лікувальної косметології Вікторії Нелепіної на ринку косметологічних послуг м.Суми показав, що Клініка має не досить стійку позицію, оскільки потрапила в другу зону конкурентоспроможності, при чому в цій зоні знаходиться на останньому місці. Причинами цього є наявні слабкі сторони, такі як незручне місце розташування, зависокі ціни, а також відсутність популярності Клініки серед населення м.Суми.

Сильними сторонами Клініки, як показав проведений аналіз, є ширина асортименту послуг, пропозиція до продажу готових косметологічних

товарів, ставлення до клієнтів, чистота та охайність, а також якість надання послуг.

При цьому слід відмітити, що всі проаналізовані заклади отримали по 10 балів за такі критерії, як ставлення до клієнтів, чистота та охайність. Позитивне ставлення до клієнтів – це перевага всіх приватних медичних закладів, що є однією з причин того, чому населення звертається замість державних у приватні заклади. Чистота та охайність мають бути присутні апріорі в медичних та інших закладах, які надають послуги, пов'язані із здоров'ям. Отже, критерії ставлення до клієнтів та чистоти й охайності можна не вважати перевагами, оскільки вони притаманні майже всім проаналізованим закладам за деяким виключенням.

Додатково до аналізу конкурентних позицій нами проведено аналіз асортименту послуг Клініки, який показав, що серед послуг, що пропонуються Клінікою лікувальної косметології Вікторії Нелєпіної є послуги, які не надаються більше жодним косметологічним центром м.Суми. Зокрема, такі послуги як естетичне тейпування, Emsella-терапія для чоловіків та жінок, а також авторські методики надання косметологічних послуг лікаря Вікторії Нелєпіної. При чому послуга Emsella-терапії надається лише нашою Клінікою не лише в м. Суми. Ми єдині, хто надає цю послугу в регіоні Сумської, Харківської та Чернігівської областей. Отже, широкий асортимент та наявність унікальних косметологічних послуг є сильною стороною Клініки.

При цьому варто зазначити, що населення не володіє інформацією про такі унікальні методики та послуги Клініки. Відсутність інформації обумовлює низький рівень популярності закладу, про що свідчить невелика кількість дзвінків.

Узагальнення результатів аналізу впливу конкурентних сил, конкурентних позицій, рівня конкурентоспроможності та асортименту послуг Клініки здійснено з використанням методу SWOT-аналізу, проведення якого

може бути одним із завдань адміністративного менеджера. Результати узагальнення представлено в наступній таблиці.

Таблиця 3.3 - SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища Клініки лікувальної косметології Вікторії Нелєпіної

СИЛИ (S)	СЛАБКОСТІ (W)
- ширина асортименту послуг (83 види); - пропозиція до продажу готових косметологічних товарів (20 найменувань), що забезпечує додатковий дохід; - доброзичливе ставлення до клієнтів; - чистота та охайність; - висока якість надання послуг; - наявність унікальних послуг: естетичне тейпування, Emsella-терапія для чоловіків та жінок, а також авторські методики надання косметологічних послуг лікаря Вікторії Нелєпіної.	- незручне місце розташування; - зависокі ціни; - відсутність популярності Клініки серед населення м.Суми; - відсутність інформації в населення про унікальні послуги Клініки;
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
- широка мережа рекламних агентств, що дає можливість збільшити впізнаваність та популярність Клініки; - розвиненість соціальних мереж; - ментальна риса українського населення - доглядати за собою; - високий попит на послуги б'юті-сфери, незважаючи на зменшення доходів; - в мікрорайоні вул. Троїцької та площі Троїцької наявний лише один салон краси Grafinya та відділення Клініки лазерної медицини.	- високий рівень конкуренції на ринку косметологічних послуг; - конкуренція з боку послуг-замінників; - погіршення рівня платоспроможності населення та, відповідно, зменшення попиту на косметологічні послуги; - високі ціни на матеріали.

Джерело: Розроблено автором.

Наведені в таблиці 3.3 результати SWOT-аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища Клініки лікувальної косметології Вікторії Нелєпіної свідчать, що заклад має чотири види слабких сторін: незручне місце розташування; зависокі ціни; відсутність популярності та відсутність інформації в населення про унікальні послуги та авторські методики Клініки. Ці слабкі сторони разом з виявленими загрозами зовнішнього середовища можуть спричинити збитковість діяльності Клініки.

Однак, Клініка має досить багато і сильних сторін. Найголовніша з них – це наявність унікальних послуг: естетичне тейпування, Emsella-терапія для

чоловіків та жінок, а також авторські методики надання косметологічних послуг лікаря Вікторії Нелєпіної. Проте про ці послуги населення мало поінформовано. Але це можна виправити, реалізувавши зовнішню можливість таку як широка мережа рекламних агентств та соціальних мереж.

Також підприємству доцільно скористатися тією можливістю, що в районі вул. Троїцької та площі Троїцької наявний лише один салон краси Grafinya та відділення Клініки лазерної медицини. Остання надає косметологічні послуги подібні, що й в аналізованій Клініці. Салон краси Grafinya надає послуги перукарні, а також послуги манікюру та педикюру. А, враховуючи таку можливість, як попит на послуги б'юті-сфери, який, хоч і зменшився під впливом зменшення доходів населення, однак при цьому залишився досить високим через ментальну рису українців щодо догляду за собою. Слід відмітити, що попит на послуги перукарів, майстрів манікюру та педикюру зберігся, чого не скажеш про попит на косметологічні послуги за догляду за шкірою, обличчям та тілом.

Отже, пропонуємо Клініці розширити спектр своїх послуг шляхом впровадження послуг перукарів, майстрів манікюру та педикюру. Конкуренція в мікрорайоні невисока – лише один салон краси Grafinya. Стартові витрати порівняно невисокі, вільне місце для облаштування кабінету манікюру чи педикюру в приміщенні Клініки є. Отже, можна або самим освоїти надання такої послуги, найнявши на роботу кваліфікованого перукаря, або здавати місце в оренду майстрам і отримувати орендну плату, як додатковий вид доходу.

Визначаючи ціни на нові послуги слід аналізувати цінову політику конкурентів.

Також варто переглянути цінову політику на послуги, які вже надаються, щоб послуги Клініки лікарської косметології Вікторії Нелєпіної стали більш конкурентоспроможними за ціною на ринку косметологічних послуг м. Суми.

Також для удосконалення цінової політики пропонуємо здійснити сегментацію клієнтів на VIP-клієнтів, клієнтів середнього класу та економ-класу.

Як правило, VIP-клієнти не чутливі до ціни, навіть під час різних криз. Отже, створення клієнтської бази VIP-клієнтів забезпечуватиме Клініці дохід під час кризових ситуацій в країні. Розширення доступних послуг та створення широкої клієнтської бази з клієнтів середнього класу та клієнтів економ-класу забезпечить значні додаткові надходження під час сприятливих ситуацій в країні та послабить вплив сили низьких економічних можливостей покупців.

Для поширення інформації про унікальні, традиційні та нові послуги, а також для посилення своєї популярності серед населення пропонуємо Клініці здійснити рекламу через засоби масової інформації м.Суми, а також постійно оновлювати інформацію про себе, свої послуги та свої події в соціальних мережах. Також можна запровадити заходи типу Дня відкритих дверей чи екскурсій в Клініку, куди запрошувати дітей співробітників, студентів або організовані групи з підприємств та організацій м. Суми, де під час живого спілкування відвідувачі отримають інформацію про заклад та його послуги, що в подальшому сприятиме перетворенню відвідувачів на клієнтів Клініки.

Станом на сьогодні Клініка лікувальної косметології Вікторії Нелєпіної для позиціонування себе на ринку використовує сайт Клініки, має сторінки у соціальних мережах Facebook та Instagram. В них міститься загальна інформація про Клініку, а також інформація про акційні пропозиції.

Для більшого поширення інформації про Клініку та її унікальні послуги пропонуємо створити відповідні сторінки також і в інших соціальних мережах, зокрема Telegram, YouTube. Додаткових витрат коштів для цього не потрібно взагалі.

Обраний тип комунікації: PR-діяльність (зв'язки з громадськістю), програми лояльності.

У всіх соціальних мережах пропонуємо повідомляти не лише загальну інформацію про досвід роботи Клініки лікувальної косметології Вікторії Нелєпіної, види її послуг, а робити акцент на унікальні послуги та авторські методики. Також слід повідомляти про професіоналів Клініки із вказанням їх професійних здобутків. За рахунок надання загальної інформації в соцмережах відбувається знайомство з колективом, демонструються професійні якості персоналу Клініки, що впливає на підвищення рівня довіри до закладу.

Для кращого сприйняття інформацію слід подавати більш деталізовано, поділивши її на рубрики.

Створення рубрики «Спеціалісти інформують» дасть можливість більш детально інформувати населення про види послуг Клініки. Опис послуги та процедур доцільно супроводжувати відео та фото контентом. В результаті у населення підвищиться рівень обізнаності про Клініку, про її персонал і послуги та складеться чітке уявлення про кожен з видів послуг та її користь для здоров'я чи краси. Особливу увагу слід приділяти інформації про унікальні послуги та авторські методики.

Поширення детальної інформації збільшить кількість підписників, що в подальшому сприятиме їх перетворенню на потенційних клієнтів Клініки.

Сьогодні в усьому світі приділяється велика увага соціальній позиції тих чи інших суб'єктів підприємницької діяльності. Отже, з метою формування такої соціальної позиції у Клініки, їй слід долучатися до різних соціальних акцій та флешмобів і висвітлювати це в соцмережах, що також збільшить кількість прихильників та можливих клієнтів.

Окрім використання соцмереж для поширення інформації про Клініку та її унікальні послуги, пропонуємо Клініці замовити послуги реклами на білбордах м.Суми, що швидше забезпечить поширення інформації про Клініку серед населення м.Суми, оскільки не потребує витрат часу на пошук інформації, а зустрічається мимоволі потенційних клієнтів в різних локаціях міста.

Наступним заходом адміністративного менеджменту для завоювання симпатій клієнтів є створення клієнтського сервісу, одним із заходів чого є збір зворотної інформації, аналіз якої дасть можливість виявити й усунути недоліки та виявити нереалізовані можливості розвитку.

Для збору зворотної інформації можна використовувати звичайну паперову анкету, яку пропонувати заповнити клієнту одразу після отримання послуги прямо в Клініці. Або розробити анкету з використанням сервісів Google чи інших сервісів і запропонувати її у соцмережах або вайбер-групах.

Таким чином, застосування соцмереж для поширення інформації, використання біл-бордів, збір зворотної інформації, а також доброзичливе ставлення до клієнтів під час їх обслуговування сприятиме формуванню сприятливого клієнтського сервісу, програма якого представлена далі.

Програма розвитку клієнтського сервісу з метою збільшення популярності Клініки лікувальної косметології Вікторії Нелєпіної:

1. Застосування реклами на біл-бордах для поширення інформації серед населення про Клініку та її унікальні послуги.
2. Розширення можливостей використання соціальних мереж для поширення інформації про Клініку.
3. Доброзичливе ставлення до клієнта.
4. Впровадження механізму зворотного зв'язку із клієнтами шляхом їх анкетування після отримання послуги безпосередньо в Клініці, по телефону чи в соціальних мережах шляхом анкетування.
5. Поширення інформації шляхом запрошення організованих груп з різних організацій міста на екскурсію в Клініку.

Таким чином, застосування реклами на біл-бордах та в соцмережах разом із впровадженням інших заходів програми клієнтського сервісу сприятиме поширенню інформації про Клініку, про її унікальні послуги та авторські методики, що вплине на збільшення клієнтів. Якісне обслуговування та доброзичливе ставлення збільшить рівень довіри до Клініки, а відповідно і на зростання її популярності серед населення м.Суми.

Для збору зворотної інформації пропонуємо включити до анкети наступні запитання:

1. Чи виділив лікар (чи косметолог) достатньо часу на Ваш прийом (консультацію)?
2. Чи слухав лікар (чи косметолог) уважно все, про що Ви говорили?
2. Чи виявляв зацікавленість Вашою проблемою?
3. Чи сприяв довірливості розмови, щоб Вам було легше розповісти про Ваші проблеми?
4. Чи залучав Вас до процесу ухвалення рішення про медичну допомогу Вам?
5. Чи забезпечував лікар (чи косметолог) конфіденційність розмови з Вами та записів про Вашу проблему?
6. Чи ретельно підійшов до вирішення Ваших проблем?
7. Чи допоміг візит в Клініку вирішити Вашу проблему?
8. Чи пояснив лікар порядок Ваших дій у випадку ускладнень після процедури?
9. Чи пропонував Вам допомогу в профілактиці Вашої проблеми?
10. Чи допомагав Вам справитися з емоціями, пов'язаними з Вашою проблемою?
11. Підчас Вашого повторного візиту до лікаря чи пам'ятав він розмову з Вами та дії, що були під час попередніх візитів?
12. Чи був доброзичливим до Вас інший персонал Клініки?
14. Чи записали Вас адміністратори Клініки на прийом у зручний для Вас час?
15. Чи довго Ви очікували прийому лікаря під кабінетом?
16. Що Вам найбільше сподобалося в Клініці?
17. Що Вам не сподобалося в Клініці? Чому?

Для відповіді на всі питання, окрім двох останніх, пропонується п'ятибальна шкала оцінювання. На два останні питання клієнту пропонується

дать розгорнуту відповідь. Отримані результати слід аналізувати та виявляти резерви для покращення якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, запропоновані заходи адміністративного менеджменту, а саме: поширення інформації про клініку та її унікальні послуги й авторські методики через біл-борди, соцмережі, удосконалення цінової політики шляхом сегментування клієнтів та впровадження послуг перукаря, майстра манікюру й педикюру, а також створення клієнтського сервісу шляхом анкетування сприятиме підвищенню ефективності діяльності Клініки.

3.3 Визначення ефектів від впровадження запропонованих заходів адміністративного менеджменту

Від впровадження будь-яких заходів очікується отримання якогось ефекту (результату), який може виражатися в прирості доходу, прибутку або інших, не грошових, видів результатів. При цьому на впровадження багатьох заходів адміністративного менеджменту потрібні кошти.

Отже, далі слід визначити можливі витрати та очікуваний приріст доходу від впровадження запропонованих заходів.

Серед запропонованих в попередньому розділі заходів, фінансові ресурси потрібні лише для замовлення реклами на біл-бордах.

Для освоєння послуги перукарні, манікюру та педикюру пропонуємо не наймати працівника, а знайти орендаря, якому будемо здавати площу в нашій Клініці, за що будемо отримувати додатковий дохід у вигляді орендної плати.

Заходи по сегментації клієнтів, більш широкого використання соцмереж, анкетуванню клієнтів та створенню клієнтського сервісу додаткових витрат коштів не вимагають.

Визначимо витрати на замовлення реклами на біл-бордах. Вартість використання одного біл-борду протягом місяця на ринку таких послуг становить 5000-6000 грн. Пропонуємо замовити 10 біл-бордів із

розташуванням у найбільш скупчених місцях м. Суми. Наприклад, на центральних вулицях Покровській, Петропавлівській, Воскресенській, Харківській та інших, а також на початку вулиці Троїцької та на площі Троїцькій. Кількість місяців позиціонування реклами Клініки пропонуємо 4 місяці.

Таким чином загальна сума витрат на замовлення реклами на білбордах складе:

$$5000 * 10 * 4 = 200000 \text{ грн.}$$

Далі визначаємо можливий дохід від здачі в оренду площі приміщення. Для надання послуг манікюру чи педикюру достатньо 4 м², для облаштування робочого місця перукаря достатньо 5-7м², отже загалом під оренду слід виділити 10-12м². Таке приміщення можна виділити із загальної площі Клініки.

Можлива сума доходу загалом за рік від здачі площі 10м² в оренду при ставці орендної плати 300 грн/м² складе:

$$10 * 300 * 12 \text{ міс} = 36000 \text{ грн.}$$

Отже, від здачі площі в оренду Клініка може отримати 36000 грн. додаткового доходу.

Наступним джерелом доходу є його можливий приріст за рахунок впровадження заходів адміністративного менеджменту, таких як: поширення інформації про клініку та її унікальні послуги й авторські методики через білборди та соцмережі, удосконалення цінової політики шляхом сегментування клієнтів, а також створення клієнтського сервісу шляхом анкетування. З рахунок вказаних заходів, вважаємо, що збільшиться рівень впізнаваності Клініки та її послуг, що вплине на підвищення рівня її популярності серед населення міста, а відтак і на збільшення кількості клієнтів, що призведе до зростання доходу.

Плануємо, що збільшення доходу від вказаних заходів складе 15%.

В наступній таблиці визначимо суму очікуваного доходу та його приросту, суму витрат та суму можливого прибутку.

Враховуючи те, що фактичні витрати та доход змінювалися стрибкоподібно, при чому 2022 рік через війну є нетиповим в діяльності Клініки, то порівняння прогнозних показників буде здійснюватися із середніми за три роки показниками діяльності Клініки.

Таблиця 3.4 – Прогноз фінансових результатів діяльності Клініки, грн.

Показники	В середньому за 2020-2022 рр.	Прогноз	Відношення 2022 р. до 2020 р., %
Всього доходів	2925411	3400222	116,2
в т.ч. за рахунок зростання на 15% внаслідок впровадження заходів адміністративного менеджменту	x	438811	x
за рахунок здавання площі в оренду	x	36000	x
Всього витрат	2446203	2646203	108,2
в т.ч. витрати на рекламу на біл-бордах		200000	x
Фінансовий результат (прибуток)	479208	754019	157,3
Рівень рентабельності, %	19,6	28,5	+8,9 п.п.

Джерело: складено автором.

Аналіз даних таблиці 3.4 свідчить, що в прогнозному варіанті сума доходу Клініки збільшиться на 16,2% порівняно з середнім рівнем доходу за фактичний аналізований період і складе 3400222 грн., в тому числі 438811 грн. за рахунок підвищення рівня популярності Клініки та її послуг, що є наслідком впровадження заходів адміністративного менеджменту з реклами на біл-бордах та поширення інформації в соцмережах. Здавання площі в оренду принесе Клініці ще додатково 36000 грн.

Витрати Клініки збільшаться на 200000 грн. або на 8,2% і складуть 2646203 грн. Зростання витрат відбудеться через те, що необхідно замовити рекламу Клініки на біл-бордах.

В результаті прибуток Клініки зросте на 57,3% в складі в прогнозному варіанті 754019 грн. Рівень рентабельності зросте на 8,9 процентних пункти і складе 28,5%.

Таким чином, запропоновані заходи адміністративного менеджменту призведуть до збільшення доходу та прибутку, отже є доцільними до впровадження в Клініці лікувальної косметології Вікторії Нелєпіної.

Окрім приросту доходу та прибутку Клініка отримає ще й інші види ефектів від впровадження запропонованих заходів, узагальнення яких представлено на рис.3.2.

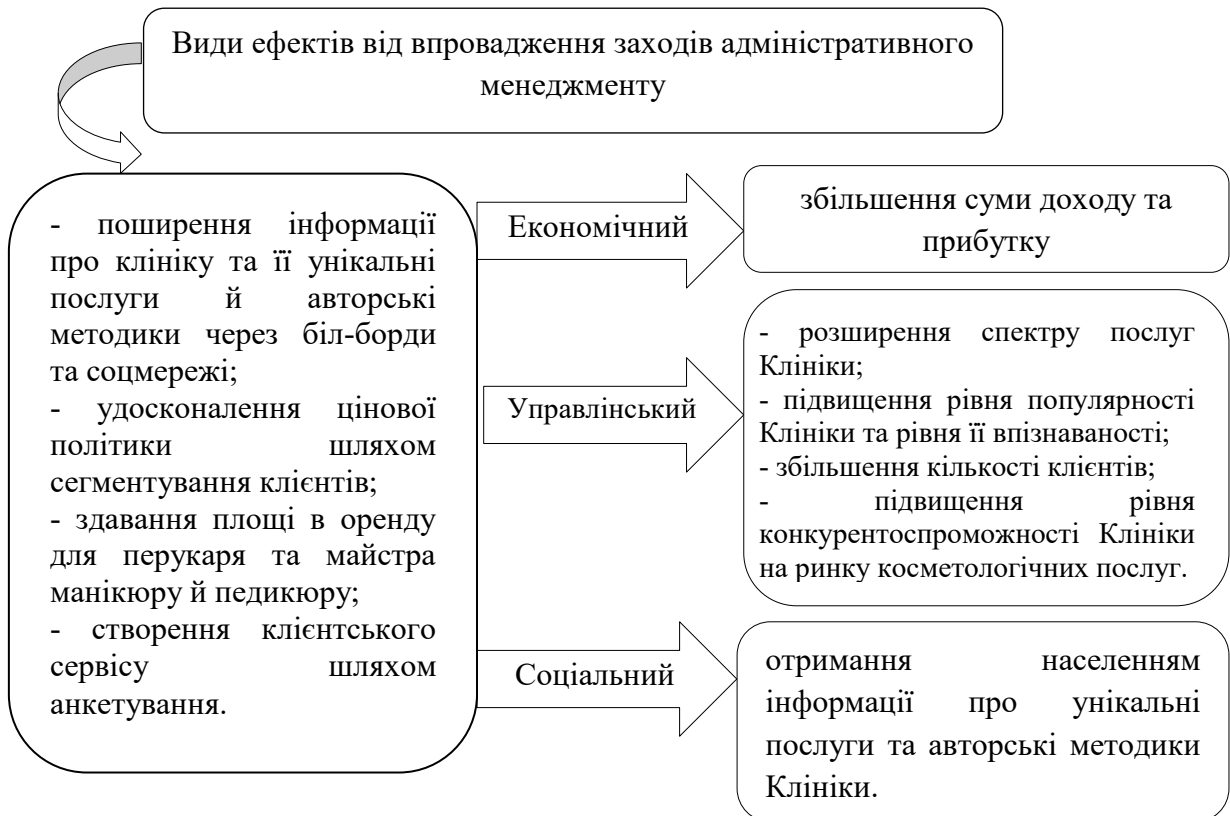


Рисунок 3.2 - Види ефектів від впровадження заходів адміністративного менеджменту для Клініки лікувальної косметології Вікторії Нелєпіної

Джерело: Складено автором.

Як бачимо з рис.3.2, внаслідок впровадження запропонованих заходів адміністративного менеджменту Клініка отримає три види ефектів: економічний, управлінський та соціальний. Отже, запропоновані заходи сприяють підвищенню ефективності діяльності Клініки.

ВИСНОВКИ

Адміністративний менеджмент в сучасних медичних закладах відіграє важливу роль, забезпечуючи розробку необхідних управлінських рішень.

Питання впливу адміністративного менеджменту на ефективність діяльності медичної клініки здійснювалося на прикладі Клініки лікувальної косметології Вікторії Нелепіної.

Головним кредо закладу є «Краса – це в першу чергу здоров'я».

Клініка має такі напрями діяльності: Anti-age (омолодження) та б'ютіфікація, спортивна медицина та реабілітація, естетична гінекологія та урологія. В структурі доходів найбільшу питому вагу має послуга Anti-aging, на яку припадає до 17% доходу, на другому місці послуга ниткового омолодження, частка її становить 15%, і на третьому місці послуга RF, частка якої становить 12%. Всі інші види послуг забезпечують до 10% доходу.

Для здійснення своєї діяльності з надання косметологічних послуг та реабілітації здоров'я Клініка використовує орендоване приміщення, в якому зроблений капітальний ремонт. Клініка забезпечена новим сучасним обладнанням, що відповідає профілю її діяльності. Клініка має зареєстровану торгівельну марку та сайт в Інтернеті.

Клініка забезпечена висококваліфікованим персоналом, переважну більшість якого становлять жінки. У 2020 році працювало 5 жінок та 2 чоловіки. У 2022 році працювали лише жінки. В Клініці працюють працівники молодого віку у віці 15-34 роки, частка яких становила біля 70%, а також працівники середнього віку, їх частка становила біля 30%. За освітою переважну більшість в кожному році становили працівники з вищою освітою. Працівники постійно підвищують свій рівень кваліфікації, приймаючи участь у тематичних семінарах, конференціях та майстер-класах.

Сума доходу зменшилася у 2022 році на 7,7% і склала 2245500 грн., причиною чого стало зменшення платоспроможності клієнтів та їх кількості через війну. Однак, при цьому зменшилися і витрати, що пов'язано з тим, що

це був останній рік сплати кредиту і відсотки зменшилися, а також було застосовано режим значної економії коштів, зокрема залишилось 2 найманих працівники з 6-ти, що обумовило зменшення фонду оплати праці.

Прибуток у 2022 році порівняно з 2020 роком скоротився на 55,3% в склав 45056 грн. Рівень рентабельності склав 2,0%.

Отже, ефективність діяльності Клініки, значно зменшилася у 2022 році, що є наслідком війни, однак залишилася беззбитковою.

Прогнозна оцінка доходів, витрат та прибутку свідчить, що причиною зменшення прибутку є зменшення доходу від реалізації послуг Клініки. Отже, слід розробити заходи адміністративного менеджменту, спрямовані на збільшення доходу.

Однією з функцій адміністративного менеджменту є дослідження ринку та вивчення поведінки конкурентів з метою розроблення управлінських заходів для підвищення ефективності діяльності медичної установи. Такий аналіз є важливим для Клініки, оскільки вона здійснює свою діяльність в умовах висококонкурентного ринку косметологічних послуг.

В роботі здійснено аналіз впливу конкурентних сил на діяльність Клініки, а також визначено конкурентну позицію Клініки на ринку косметологічних послуг м. Суми.

Аналіз конкурентних сил показав, що найбільший вплив на діяльність Клініки мають такі сили, як «Конкуренція з боку товарів, що є замінниками і конкурентоспроможних за ціною» та «Економічні можливості та торгові здібності покупців». Конкуренція з боку товарів-замінників проявляється у наявності широкого спектру послуг, які можуть забезпечити ту ж саму корисність та результат за нижчими цінами. Високий рівень економічних можливостей покупців проявляється в тому, що під впливом негативних наслідків війни зменшився рівень платоспроможності населення та кількість населення, що обумовило зменшення попиту на косметологічні послуги.

Визначення конкурентних позицій на ринку косметологічних послуг м.Суми, показало, що аналізована Клініка знаходиться на восьмому місці з

11-ти можливих за рівнем конкурентної боротьби. Цю свою конкурентну позицію Клініка отримала в другій зоні конкурентоспроможності підприємства, яка зветься «Зона очікування нападу». Відмітимо, що хоч зона і друга після зони лідерів, однак аналізована Клініка знаходиться в ній на останньому місці серед шести інших косметологічних закладів.

Причинами низької конкурентоспроможності є слабкі сторони, а саме:

- розташування Клініки, яка розташована на вул. Троїцькій, що віддалена від центру міста. В той час як конкурентні заклади знаходяться на центральних вулицях Соборній, Петропавлівській, Покровській та ін.;
- співвідношення ціна/якість. За цим критерієм Клініка отримала 8 балів. Багато аналогічних послуг можна отримати в інших косметологічних центрах за нижчими цінами;
- низький рівень популярності серед населення м. Суми.

Сильними сторонами, за які Клініка отримала найбільший бал є: ставлення до клієнтів, чистота та охайність, та якість надання послуг.

Додатково до аналізу конкурентних позицій нами проведено аналіз асортименту послуг Клініки, який показав, що серед її послуг є послуги, які не надаються більше жодним косметологічним центром м.Суми. Зокрема, такі послуги як естетичне тейпування, Emsella-терапія для чоловіків та жінок, а також авторські методики надання косметологічних послуг лікаря Вікторії Нелєпіної. При чому послуга Emsella-терапії надається лише нашою Клінікою не лише в м. Суми. Ми єдині, хто надає цю послугу в регіоні Сумської, Харківської та Чернігівської областей. Отже, широкий асортимент та наявність унікальних косметологічних послуг та методик є також сильною стороною Клініки.

Однак населення не володіє в достатній мірі інформацією про такі унікальні методики та послуги Клініки. Відсутність інформації обумовлює низький рівень популярності закладу, про що свідчить невелика кількість дзвінків.

Узагальненням результатів аналізу конкурентоспроможності представлено у вигляді матриці SWOT-аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища Клініки. За результатами всіх видів аналізу Клініці запропоновано наступні заходи адміністративного менеджменту для підвищення ефективності її діяльності:

1. Здійснити рекламу Клініки з акцентом на її унікальні послуги та авторські методики з використанням біл-бордів, реалізувавши зовнішню можливість таку як широка мережа рекламних агентств.

2. Активізувати поширення інформації про Клініку з акцентом на її унікальні послуги та авторські методики не лише у Facebook та Instagram, а й в усіх інших соціальних мережах.

3. Розширити спектр послуг Клініки, освоївши послуги перукарні та манікюру й педикюру, скориставшись можливістю, що в районі вул. Троїцької наявний лише один салон краси Grafina та відділення Клініки лазерної медицини.

4. Також варто переглянути цінову політику на послуги, які вже надаються, щоб послуги Клініки лікарської косметології Вікторії Нелєпіної стали більш конкурентоспроможними за ціною на ринку косметологічних послуг м. Суми. Для удосконалення цінової політики пропонуємо здійснити сегментацію клієнтів на VIP-клієнтів, клієнтів середнього класу та економ-класу.

5. Впровадити анкетування клієнтів для отримання зворотної інформації, аналіз якої дасть можливість вчасно виявити й усунути недоліки та виявити нереалізовані можливості розвитку.

За рахунок впровадження запропонованих заходів адміністративного менеджменту доход Клініки збільшиться на 16,2% порівняно з середнім рівнем доходу за фактичний період і складе 3400222 грн., в тому числі 438811 грн. за рахунок підвищення рівня популярності Клініки та її послуг, що є наслідком впровадження заходів адміністративного менеджменту з

реклами на біл-бордах та поширення інформації в соцмережах. Здавання площі в оренду принесе Клініці ще додатково 36000 грн.

Витрати Клініки збільшаться на 200000 грн. або на 8,2% і складуть 2646203 грн. Зростання витрат відбудеться через те, що необхідно замовити рекламу Клініки на біл-бордах.

В результаті прибуток Клініки зросте на 57,3% і складе в прогностному варіанті 754019 грн. Рівень рентабельності зросте на 8,9 процентних пункти і складе 28,5%.

Таким чином, запропоновані заходи адміністративного менеджменту призведуть до збільшення доходу та прибутку, отже є доцільними до впровадження в Клініці лікувальної косметології Вікторії Нелєпіної.

Окрім приросту доходу та прибутку Клініка отримає ще й інші види ефектів: економічний, управлінський та соціальний. Отже, запропоновані заходи сприяють підвищенню ефективності діяльності Клініки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання управління і організації охорони здоров'я: шляхи реформування, проблеми та перспективи. URL : <https://www.umj.com.ua/article/166281/aktualni-pitannya-upravlinnya-i-organizatsiyi-ohoroni-zdorov-ya-shlyahi-reformuvannya-problemi-ta-perspektivi> (дата звернення 12.11.2023р.)
2. Баєва О.В. Менеджмент організацій: медичний та фармацевтичний менеджмент: навч. посіб. К.: ВД «Персонал». 2009. 336 с
3. Білошицька О.К. Система управління якістю в медицині: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 63 с.
4. Велешук С.С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952> (дата звернення 12.11.2023р.)
5. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу*. 2020. №6(52). С.25-34
6. Гречанюк Р.В. Адміністративна діяльність: загальноконцептуальні аспекти розуміння. *Право і суспільство*. 2019. № 4. С.173-179.
7. Дані сайту Barb. URL : <https://barb.ua/uk/sumy/kosmetologicheskiye-tsentry> (дата звернення 25.11.2023р.)
8. Журавель В.І., Дейкун Н.П. Практика менеджменту в здоровоохороні і його методичний інструментарій. Чернігів: Деснянська правда. 2016. 120с.
9. Кіращук Р.П., Пархоменко-Куцевіл О. І. Стилi керівництва та роль і місце керівника в управлінні закладом охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. С.88-94

10. Ковальова О.М., Нелєпіна В.В. Генезис адміністративного менеджменту та його роль в діяльності медичної установи. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 2. м. Полтава, 30 – 31 травня 2023 р. Полтава, 2023. С.386-389
11. Ковальова О.М., Нелєпіна В.В. Мотивація праці як засіб підвищення ефективності управління бізнес-процесами. *Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період*. Зб. тез доповідей Міжнародної конференції. Частина 1. м. Київ, Національний транспортний університет. 10-11 жовтня 2023р. С.117-118.
12. Мельник Л.А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здравооохоронної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 11. DOI: [10.32702/2307-2156-2018.11.22](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2018.11.22) (дата звернення: 12.11.2023).
13. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
14. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7574> (дата звернення: 21.01.2023).
15. Новікова М.М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 98 с.
16. Остапчук Т.П., Бірюченко С.Ю., Лебединець Л.Є., Палій О.В., Случич Н.В. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового

потенціалу закладів охорони здоров'я України. *Бізнес-інформ*. 2021 №11. С.439-446.

17. Офіційний сайт Клініки лікарської косметології Вікторії Нелепіної. URL : <https://vnklinika.com.ua/> (дата звернення 18.11.2023р.)

18. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи стратегічного управління закладом охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 30. С.77-83. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35700/1/14.pdf> (дата звернення 08.11.2023р.)

19. Стовбан М.П., Михальчук В.М. Ретроспективний аналіз основних показників ефективності діяльності Косівської центральної районної лікарні за період 2014–2018 рр. *Укр. мед. часопис*. 2022. №3 (149). С.54-58.

20. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 316 с.

21. Яремко І.І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. №2(6). С.127-139.

22. Health workforce and services Draft global strategy on human resources for health: workforce 2030. WHA69/38 URL: http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA_69/A69_38-en.pdf. (дата звернення: 18.11.2023).

23. Lawrence Casalino. (2003). External incentives, information technology, and organized processes to improve health care quality for patients with chronic diseases. *Journal of the American Medical Association*. vol. 289. pp. 434-441.

24. Louise F. and Ewan F. Managing Change and Role Enactment in the Professionalised Organisation. National Coordinating Centre for NHS Service Delivery and Organisation. 2006. URL: <http://docplayer.net/1762162> (дата звернення: 12.11.2023).

25. Reena A. Engagement in Clinical Leadership. Academy of Royal Medical Colleges and NHS Institute. 2007. URL:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5740989> (дата звернення: 12.11.2023).

26. Stephen M. An empirical assessment of high performing medical groups: Results from a national study. Medical Care Research and Review. 2005. vol. 62 (4). pp. 407-412.

ДОДАТКИ