

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

Кафедра міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту ІФННІМ

БЛЯХАРСЬКА Оксана Орестівна

**Вдосконалення управління конкурентоспроможністю закладу
охорони здоров'я / Improving the management of the competitiveness of
the health care institution**

спеціальність 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка
групи МЗОЗмі-21
О.О. Бляхарська

Науковий керівник
к.е.н., Л. С. Стефанишин

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 202_ р.
Зав. кафедри
_____ І. М. Білецька

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	7
1.1. Конкурентоспроможність: сутність та основні поняття.....	7
1.2. Основні характеристики управління конкурентоспроможністю підприємства.....	13
1.3. Особливості оцінки конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я.	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ДІЯЛЬНОСТІ СТОМАТОЛОГІЧНОГО ЦЕНТРУ «REHABILITATION DENTAL CENTER».....	27
2.1. Діагностика діяльності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»	27
2.2. SWOT-аналіз стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»	33
2.3. Аналіз стану конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center».....	42
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	50
3.1. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center».....	50
3.2. Вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю стоматологічної клініки.....	59
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конкуренція є важливим елементом економіки. В сучасних умовах розвитку ринкової економіки особливої важливості для успішного функціонування підприємств мають питання формування їх конкурентного потенціалу, визначення, розвитку і створення передумов для стійкості конкурентних переваг, а також обрання правильної форми конкурентної поведінки. Це зумовлює і важливість питань підвищення та збереження конкурентоспроможності організацій.

Основу поняття конкурентоспроможності організації становить її зміцнення позицій на ринку та визначення векторів економічного розвитку. Однак, часто виникають труднощі, які пов'язані, звичайно, зі способами підвищення конкурентоспроможності організації. Зростання насиченості конкуренції в галузі вимагає впровадження організаціями найбільш ефективних технологій і методів для ведення бізнесу.

На даний момент часу підприємства вдаються до розширення асортименту продукції чи послуг, таким чином вони знаходять для себе нові канали збуту. Для виявлення рівня конкурентоспроможності організації аналізують дані про її господарську діяльність і ринки збуту конкуруючих фірм, проводять порівняльні аналізи своєї продукції чи послуг. Таким чином, актуальність вивчення і застосування методів конкурентної боротьби в управлінні підприємством все більше зростає.

Огляд літератури з теми дослідження. Значний внесок у теорію, пов'язану з конкуренцією та конкурентоспроможністю підприємств зробили вітчизняні та зарубіжні економісти, зокрема, П. Алтухов, В. Балдинюк, І. Благун, А. Брутман, М. Бутко, Ю. Вакуленко, Т. Васильців, А. Воронкова, С. Галасюк, О. Гамова, В. Герасимова, О. Гетьман, О. Гохберг, Н. Грицишин, І. Дмитрієв, Л. Іванова, О. Іляш, І. Кадирус, О. Калюжна, С. Клименко, А. Конотопський, В. Костриченко, О. Кузьмін, Н. Ліба, А. Мазаракі, Дж. МакКарті, Л. Мельничуцк, Т. Омеляненко, Д. Панасенко, І. Піддубний, С.

Савченко, Н. Сапотницька, В. Стівенсон, Н. Тарнавська, А. Чикуркова, В. Шинкаренко, Л. Шульга, О. Янковий, С. Ярошенко та багато інших.

Однак, окремі питання потребують додаткових досліджень. Так, недостатньо уваги приділено розвитку конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я, тим більше, що це дуже динамічна сфера і її дослідження повинні бути постійними.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає в розробці теоретичних підходів, методичних і практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center».

Дана мета визначила необхідність постановки та вирішення таких основних завдань:

- проаналізувати сутність та основні поняття конкурентоспроможності;
- проаналізувати основні характеристики управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати особливості оцінки конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я;
- провести діагностику діяльності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»;
- провести SWOT-аналіз стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»;
- провести аналіз стану конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»;
- запропонувати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»;
- запропонувати вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю стоматологічної клініки.

Об'єктом дослідження є діяльність стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center».

Предметом дослідження є конкурентоспроможність стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center».

Наукова новизна проведеного дослідження визначається отриманням наступних наукових результатів:

- систематизовано ієрархію понять конкурентоспроможності;
- визначено особливості оцінки конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я;
- узагальнено процес управління конкурентоспроможністю стоматологічної клініки.

Методологія дослідження. Теоретичною і методологічною основою дипломної роботи є наукові концепції і теоретичні розробки вітчизняних і закордонних учених з проблем менеджменту та маркетингу. При обґрунтуванні теоретичних і практичних рекомендацій, обробці й аналізі інформації використовувалися наступні методи: загальнонаукові: аналіз і синтез; системний і комплексний підходи; статистичні; комплексні; метод анкетного опитування; метод експертної оцінки тощо.

Інформаційна база роботи. Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених в сфері менеджменту та маркетингу, організаційно-методична та звітна документація підприємства, матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали оприлюднені у друкованій формі та в мережі Інтернет.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому, що на основі теоретичного аналізу конкурентоспроможності та управління запропоновані підходи щодо впровадження в практику діяльності закладу охорони здоров'я рекомендацій щодо її підвищення, що сприятиме обранню ефективної стратегії діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку» (Івано-Франківськ, 18 травня

2023 року) та «Актуальні проблеми глобалізованого світу» » (Івано-Франківськ, 19 жовтня 2023 року).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 77 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 11 таблиць, 14 рисунків та список використаних джерел із 59 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Конкурентоспроможність: сутність та основні поняття

Конкуренція вже давно стала невід'ємним поняттям в ринковій економіці. Вона змушує підприємців реалізовувати різноманітні інновації – як товарні, так і управлінські – в максимально стислі терміни. Підприємство може стати конкурентним на ринку тільки за умов існування в нього конкурентних переваг в певному місці, в певний час, а також наявності в нього вміння набувати й підтримувати дану перевагу.

На даний час не використовується якогось одного конкретного терміну для визначення сутності поняття «конкурентоспроможність», який дозволив би із різних сторін розглянути дане поняття як економічну категорію. На сьогодні не сформовано якихось очевидних унікальних способів для точної оцінки конкурентоспроможності різних суб'єктів чи об'єктів. Розкриваючи економічний сенс терміну «конкуренція» різні автори по різному розглядають поняття «конкурентоспроможність».

У Вільній енциклопедії конкурентоспроможність розглядають як «здатність певного об'єкта або суб'єкта перевершити конкурентів у заданих умовах» [25].

Колектив вітчизняних авторів на чолі із А. Мазаракі вважає, що конкурентоспроможність «...відображає економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб'єкту ринку» [30, с. 122].

Конкурентоспроможність є «одним з основних понять, яке активно використовується в теорії та практиці економічного аналізу, виступає

багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів» [23, с. 58].

Внаслідок різноманітного трактування економічної сутності категорії «конкурентоспроможність» в найрізноманітніших джерелах вона інтерпретується по-різному. Варто відзначити багаторівневий характер трактування поняття «конкурентоспроможність» і те, що воно може застосовуватися до категорій різного рівня: конкурентоспроможність країни, регіону, підприємства, товару.

Об'єкти, щодо яких розглядаємо наявність конкурентоспроможності, розбивають на такі чотири групи: «товар; підприємство (як виробники товарів); галузь (як сукупності підприємств, що пропонує товари або послуги); регіони (райони, області, країни або їх групи)» [25].

Для відображення взаємозв'язку між даними рівнями, можна скористатися певною схемою, яку наведено на рисунку 1.1, і яка відображає «піраміду конкурентоспроможності».

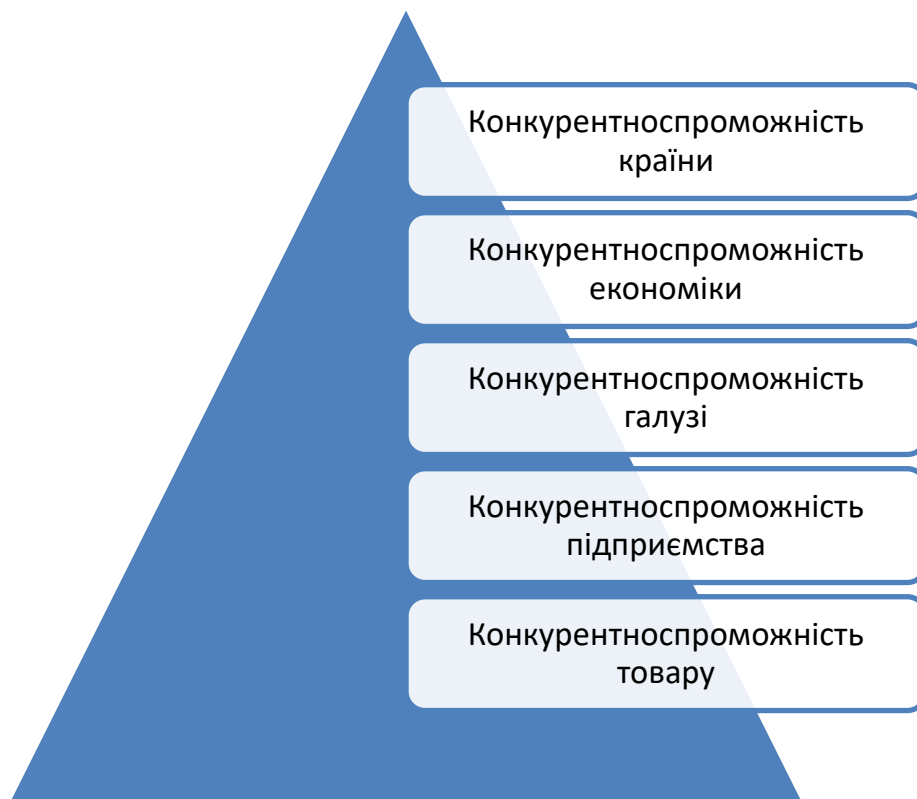


Рис. 1.1. Піраміда конкурентоспроможності

Таким чином, існує взаємообумовленість та досить щільні зв'язки між визначеннями конкурентоспроможності на різних рівнях. Як приклад можна навести взаємозалежність конкурентоспроможності галузі та конкурентоспроможності країни, які можуть мати залежність від випуску конкурентоспроможної продукції. Однак, розробка і випуск таких товарів може бути здійснено в контексті того, що вони поставляються і для окремих галузей, і для країни в цілому чи й інших країн. Тому, можемо вважати, що конкурентоспроможність об'єктів, які розташовані нижче в піраміді конкурентоспроможності (рис. 1.1) буде причиною конкурентоспроможності об'єктів її верхніх рівнів.

Крім цього, можна відзначити значні розбіжності між різними щаблями конкурентоспроможності. Наприклад, «конкурентоспроможність країни» та «конкурентоспроможність підприємства» відрізняються за своїми цільовими функціями, традиціями та потенціалами (політичними, економічними, соціальними тощо). Це пояснюється тим, що всі країни мають численні характеристики, які роблять їх унікальними одна від одної.

Незважаючи на це, конкурентоспроможність застосовується у всіх сферах життєдіяльності і може бути використана як універсальний показник. Проте варто розглядати конкурентоспроможність як економічне поняття і застосовувати його відповідно до економічних об'єктів.

Конкурентні відносини та їх різноманітність можна розглядати на трьох рівнях: макрорівні, мезорівні та мікрорівні.

Макрорівень включає національні економіки окремих країн або об'єднання країн. Це особливості, що визначають загальну схему економічних систем, їх баланс та інвестиційний клімат. На макрорівні установлюють основні умови конкурентоспроможності всієї економічної системи.

Мезорівень охоплює галузі та об'єднання, які можуть бути господарськими або корпоративними. Ці ознаки сприяють підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів у галузях.

Мікрорівень охоплює параметри ціни та якості продукції. Він стосується

конкретних видів продукції, виробництва або підприємств.

Такий розподіл допомагає краще розуміти різні аспекти конкурентоспроможності на різних рівнях економічної системи.

Оскільки конкурентоспроможність є багаторівневою економічною категорією, можна скласти таблицю ієрархій понять конкурентоспроможності суб'єктів ринку (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Ієрархія понять конкурентоспроможності

Рівень ієрархії	Характеристика
Конкурентоспроможність товару	Це можливість товару бути привабливим для споживача, якщо порівнювати його з подібними товарами, завдяки кращій відповідності їх вартісних та якісних характеристик, а також споживчих оцінок та вимог даного ринку.
Конкурентоспроможність підприємства (організації)	Здатність: досягати своїх цілей у конкурентному середовищі; задовольняти потреби клієнтів, виробляючи і пропонуючи ринку продукцію, що перевищує продукцію конкурентів; застосовувати ресурси (управлінські та виробничі) для розвитку та відтворення ринків збуту, підвищуючи ринкову вартість організації.
Конкурентоспроможність галузі	Можливість виробляти товари та надавати послуги, що задовольняють національні та світові ринки
Конкурентоспроможність регіону	Можливість: створення продукції або послуг, які б відповідали попиту внутрішніх та світових ринків і давали б можливість подвоєння регіональних ресурсів; забезпечувати стабільні темпи зростання ВРП
Конкурентоспроможність країни	Вміння: створювати такі товари та послуги, які змогли б відповідати умовам світових ринків; забезпечувати стабільне зростання ВВП.

Складено на основі [7]

Конкурентоспроможність дійсно має багато особливих характеристик, додатково до багаторівневого характеру.

Однією з цих характеристик є аналіз внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності. Внутрішня конкурентоспроможність оцінює економічну ситуацію в межах країни або організації, тоді як зовнішня

конкурентоспроможність охоплює можливості конкуренції на зовнішніх ринках. Зовнішня конкурентоспроможність може спонукати галузі до експорту і навіть до розширення присутності на світових ринках.

Конкурентоспроможність також характеризується кількісною оцінкою. Відсутність кількісної оцінки може призвести до суб'єктивності оцінки рівня конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність є багатоаспектною, оскільки вона залежить від суб'єкта, об'єкта та мети оцінки. Суб'єктами оцінки можуть бути організації, державні органи, покупці, інвестори та інші. Об'єктами оцінки можуть бути продукція, інформація, технології, документація, персонал та інші чинники.

Дані характеристики дають змогу більш повно і об'єктивно розуміти конкурентоспроможність та її оцінку в різних контекстах.

Порівняння суб'єкта з об'єктами виражається у відносній конкурентоспроможності. Це порівняння повинно бути конкретним і повним. Однак існують винятки, коли виникають деякі ситуації «абсолютної» конкурентоспроможності, наприклад, у випадку товарів-субститутів, монополістичного підприємства або продукту з унікальними особливостями.

Конкретність вияву конкурентоспроможності є важливою особливістю, оскільки вона пов'язана зі схильністю до певного ринку, умов на цьому ринку або конкретного часового періоду.

Динамічність є також характерною рисою конкурентоспроможності, оскільки вона залежить від часового періоду життя об'єкта та суб'єкта конкурентоспроможності, а також інших чинників.

Крім того, конкурентоспроможність є фундаментальним параметром стратегічного розвитку.

Також цьому терміну притаманна суперечливість, яка пояснює важливість збігу інтересів виробника та споживача.

У ринковій економіці конкуренція виконує низку функцій (рис. 1.2). Серед них виділяють:

- 1) регулюючу – впливає на пропозицію товарів та послуг для

максимальної її відповідності запитам й вимогам споживачів;



Рис. 1.2. Функції конкуренції

Складено за [26]

2) алокаційну – забезпечує зосередження ресурсів у тій зоні (регіоні, території, сегменті), де вони матимуть максимальну віддачу;

3) інноваційну– зобов'язує усі організації орієнтуватися на збільшення продуктивності праці для підвищення ефективності досягнення оптимуму фірми;

4) мотиваційну – забезпечує підприємствам отримання негативних та позитивних санкцій, тобто підприємства, що пропонують продукцію вищої якості або виробляють продукцію з найменшими витратами, винагороджуються прибутком, а підприємства, які не відповідають на побажання покупців або порушують правила конкуренції, зазнають збитків та витісняються з ринку;

5) розподільчу – конкуренція спонукає до ефективності та допомагає розподіляти дохід між організаціями та домогосподарствами відповідно до їх фактичного внеску, тобто за принципом винагороди результатів;

6) контролюючу – сприяє тому, щоб жоден постачальник і споживач змогли бути лідерами над ринком.

I. Кадирус розглядаючи різні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність» пропонує виділяти такі ознаки цього поняття (рис. 1.2).



Рис. 1.3. Класифікація ознак конкурентоспроможності [21]

Таким чином, проведений аналіз показав, що конкуренція вже давно стала невід'ємним поняттям в ринковій економіці. Поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність» мають схожу етимологію, однак, розглядаються на різних рівнях. З точки зору обраної теми дослідження особливу увагу приділено поняттю «конкурентоспроможність підприємства». Важливим в даному контексті є аналіз особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства.

1.2. Основні характеристики управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління в сучасних умовах стало суттєво складнішим, а конкурентне

оточення підприємств є схильним до істотних змін. Суспільство в даний час поступово переходить до епохи шостого економічного укладу, де інформаційно-технологічні процеси продовжують розвиватися більш інтенсивно. В такій ситуації конкурентоспроможність підприємств, менеджери яких можуть оперативно реагувати на зміни ситуацій та вміло використовувати внутрішні та зовнішні ресурси, стрімко та ефективно розвивається. Таким чином, успіх бізнесу залежить від організації управління підприємством та його конкурентоспроможності.

Виходячи з теми дослідження найбільш актуальним є розгляд конкурентоспроможності підприємства, яка «оцінюється споживачем з точки зору положення підприємства на ринку (відоме / невідоме, чи давно працює, яку частку ринку займає, які гарантії дає, який ступінь довіри підприємству у інших споживачів, які відгуки про якість його продукції)» [25].

М. Портер розглядаючи конкурентоспроможність на рівні підприємства, трактував його «як зростання ... продуктивності, яке проявляється у диференціації товарів або зниженні витрат, що дозволяє встановлювати вищі ціни на продукцію підприємства» [8].

А. Брутман розглядає «конкурентоспроможність підприємства» як «його здатність генерувати прибуток за рахунок власних можливостей у конкурентному середовищі на тривалій основі» [6].

В. Стівенсон та М. Ходжати вважають, що конкурентоспроможність характеризує «...наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу» [59].

Рада із конкурентоспроможності у 1992 році запропонувала трактування конкурентоспроможності як «...здатності виробляти товари та послуги, які відповідають попиту на світових ринках, і у той же час, забезпечувати високий рівень життя та можливість його збереження для громадян у довгостроковій перспективі» [50].

На думку А. Яновського «в широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу)» [47, с. 22].

С. Ярошенко, враховуючи існування взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем, вважає, що «підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників» [48].

На думку інших вітчизняних вчених В. Шинкаренка та А. Бондаренка «конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг» [44, с. 14].

Д. Панасенко виділяє такі ключові характеристики конкурентоспроможності підприємства як: «відносність, ... об'єктність, ... динамічність, ... інтегрованість, ... приналежність до конкретного конкурентного ринку, ... необхідність цілеспрямованого формування, ... іманентність, ... декомпозиційність, ... уніфікованість, ... адекватність» [34, с. 273]. Він розглядає «конкурентоспроможність підприємства» як «інтегровану характеристику підприємства на певному конкурентному ринку у відповідних умовах функціонування, яка об'єктивно відображає сукупність його порівняльних переваг у істотних сферах функціонування, синергічне поєднання яких дозволяють підприємству посісти на цьому ринку відповідну позицію» [34, с. 274].

В таблиці 1.2 наведено основні підходи до трактування аналізованого поняття.

Таблиця 1.2

Підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Вчені	Визначення
П. Алтухов [1]	Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство щодо інших підприємств, що є конкурентами на ринках товарів і послуг.
А. Брутман [6]	Здатність підприємства генерувати прибуток за рахунок власних можливостей у конкурентному середовищі на тривалій основі
А. Воронкова В. Пономарьов, Г. Дібніс [10]	Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) у різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином.
О. Гетьман, В. Шаповал [15]	Спроможність займати визначену ринкову нішу в певний період часу.
Н. Грицишин [17]	Рівень компетентності підприємства в певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами.
О. Кузьмін, Н. Горбаль, О. Романко [28]	Здатність досягати конкурентних переваг перед іншими підприємствами на конкретному ринку.
М. Портер [14]	Зростання ... продуктивності, яке проявляється у диференціації товарів або зниженні витрат, що дозволяє встановлювати вищі ціни на продукцію підприємства
Рада із конкурентоспроможності [14]	Здатність виробляти товари та послуги, які відповідають попиту на світових ринках, і у той же час, забезпечувати високий рівень життя та можливість його збереження для громадян у довгостроковій перспективі
В. Шинкаренко, А. Бондаренко [44]	Динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг
А. Яновський [48]	Багаторівнева категорія, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу)

Складено за [14]

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств є перманентним цілеспрямованим процесом підтримки існуючих та формування нових конкурентних переваг у межах наявних й потенційних для підприємств на

конкурентних ринках в динамічних умовах функціонування, який повинен гарантувати високі результати в даній сфері.

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємств на визначених ринках, насамперед, здійснюється за рахунок використання управлінських систем й механізмів самого підприємства.

Аналіз думок науковців-економістів щодо трактування поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Систематизація визначень терміну «управління конкурентоспроможністю підприємства» запропонованих різними науковцями

Автор	Визначення
Л. Балабанова	управлінські дії, спрямовані на аналіз діяльності потенційних і активних конкурентів, їх сильні і слабкі сторони, а також розробка конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді
Г. Бондаренко	планомірний, систематичний і цілеспрямований вплив на систему управління конкурентоспроможністю з метою забезпечення її стійкості чи переходу з одного стану в інший за допомогою наявних засобів і способів впливу
О. Гавриш	сукупність засобів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства з метою приведення до бажаного рівня та утримання його
М. Галелюк	складова менеджменту, що полягає у здійсненні загальних функцій управління з метою забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції.
О. Кузьмін	сукупність способів та важелів впливу на формування та реалізації конкурентоспроможної продукції, цілі та завдання суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою управлінських інструментів
С. Клименко	частина менеджменту підприємства, спрямована на формування, розвиток і реалізацію його конкурентних переваг і забезпечення функціонування підприємства як суб'єкта ринку
І. Піддубний, А. Піддубна	напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності

Автор	Визначення
Н. Тарнавська	цілеспрямований вплив на чинники і умови, які формують конкурентоспроможність підприємства в існуючому конкурентному середовищі
З. Шершньова	рівень компетенції підприємства відносно конкурентів у використанні виробничого потенціалу та його окремих складових: ресурсів, технології, менеджменту, персоналу, що знаходить відображення у таких показниках, як якість продукції, продуктивність, прибутковість
Л. Шульга	складова менеджменту підприємства, яка має цілеспрямовану дію на існуючий і майбутній рівень його конкурентоспроможності у порівнянні з підприємствами, що виробляють аналогічні товари

Складено за [35, 42, 46]

Структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.4.

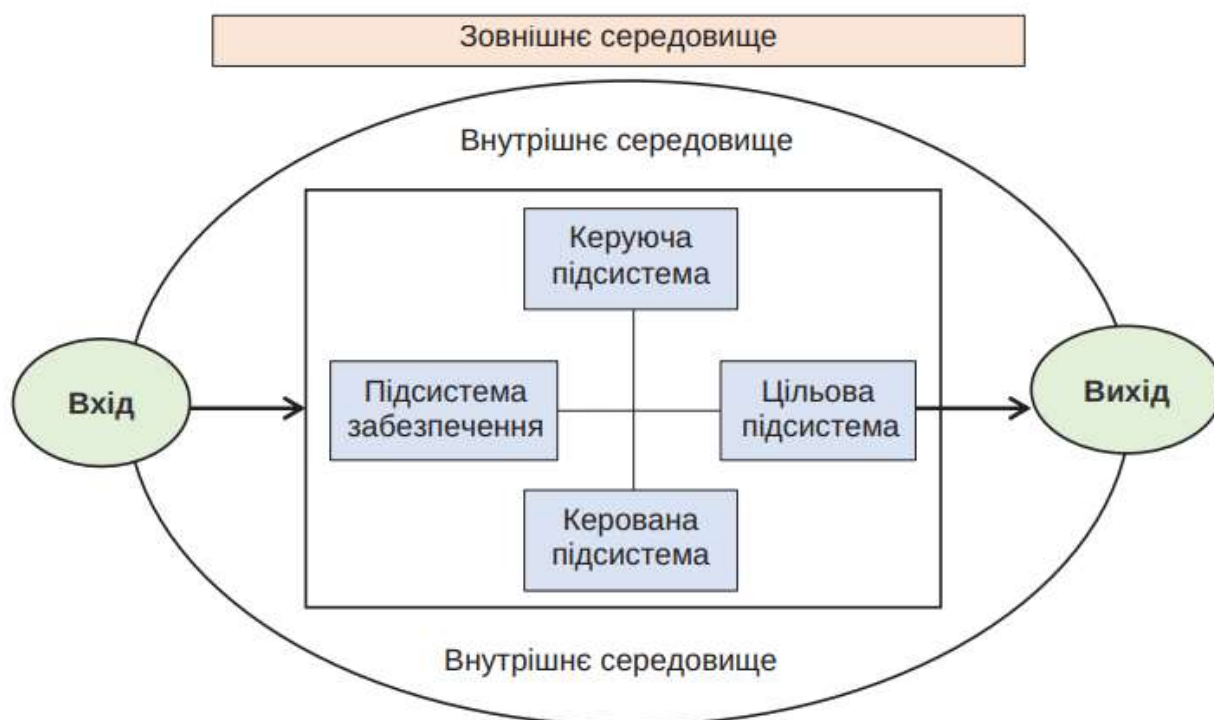


Рис. 1.4. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства [2]

Важливо також враховувати чинники, які впливають на

конкурентоспроможність підприємства. Колектив вітчизняних науковців на чолі з О. Янковим умовно розділяє їх на зовнішні та внутрішні (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємств [24]

Таким чином, можемо зробити висновок, що підприємство буде успішним в умовах жорсткої конкурентної боротьби тільки за умови розвитку власних конкурентних переваг, на основі управління конкурентоспроможністю підприємства, що дасть змогу йому випередити основних конкурентів.

1.3. Особливості оцінки конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я

В попередніх параграфах було проведено аналіз сутності, понятійного апарату поняття «конкурентоспроможність», управління нею і відзначалось, що

дане питання є не повністю однозначним. Зокрема, кожна сфера економіки може накладати свої специфічні обмеження при формуванні конкурентного середовища чи оцінки конкурентоспроможності. Це повною мірою стосується і сфери охорони здоров'я.

Медичні послуги в переважній своїй більшості належать до соціальних послуг. А даний тип послуг характеризується особливою суспільною значущістю та обов'язковістю споживання незалежно від попиту, рівня доходів суспільства. Також слід врахувати, що споживачі послуг закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) відрізняються від споживачів інших соціальних благ. Так споживачі можуть відмовитися від певних соціальних послуг (наприклад, певних рівнів освіти, спорту тощо), а от послуги ЗОЗ є пріоритетними для збереження їх здоров'я та, навіть, життя. Тому споживачі у більшості випадків не можуть відмовитися від послуг ЗОЗ, зокрема, аргументуючи таку відмову браком фінансових коштів.

Ключовими особливостями при оцінці конкурентоспроможності медичної послуги чи ЗОЗ є те, що об'єктом оцінки стає діяльність ЗОЗ (лікувально-профілактичного закладу, медичної практики тощо), який надає медичні послуги. Окрім того, оцінка конкурентоспроможності медичних послуг пов'язана із визначенням якості процесу її надання ЗОЗ та технології обслуговування в ЗОЗ. Головною особливістю є те, підсумкова оцінка проводиться безпосередньо пацієнтом.

Конкуренцію на ринку медичних послуг можемо визначити як процес взаємодії споживачів, ЗОЗ як постачальників медичних послуг, а також посередників (зокрема, страхових організацій), допоміжних організацій (наприклад, медичних лабораторій), який спрямовано на досягнення потреб кожного учасника процесу, зокрема, на одержання позитивного результату, що визначається якістю медичної послуги за прийнятими параметрами для пацієнта чи забезпеченням норми прибутку інших учасників процесу.

Основні підходи щодо оцінки рівня конкурентоспроможності товарів та послуг ЗОЗ базуються на критеріях їх вартості та якості. Загалом

конкурентоспроможність будь-якого з економічних об'єктів розглядається як їх потенційні можливості конкурувати, а конкурентна перевага – як наявність певних характеристик у такого об'єкта, які є кращими у порівнянні з іншими. Звідси, зокрема, конкурентоспроможність медичної послуги є сукупністю якісних та кількісних її характеристик, а також визначальних характеристик ЗОЗ, який надає цю медичну послугу, формує її переваги на конкретному ринку медичних послуг і сприяє можливості задоволення нею потреб пацієнтів у даному сегменті послуг. При цьому конкурентоспроможність медичної послуги на конкурентному ринку можна визначити тільки шляхом порівняння із подібними послугами інших конкурентних ЗОЗ на ринку. Водночас, на сьогоднішній день відсутні єдині методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності медичної послуги, які враховують специфіку сфери охорони здоров'я, специфічність медичної послуги, особливості ЗОЗ, які конкурують на ринку і характеристики пацієнтів як споживачів медичних послуг.

При розгляді поняття «конкуренція» важливим є не сам термін, не ступінь точності його визначення, а розуміння й осмислення певного процесу, функції взаємовідносин суб'єктів, взаємин, які призводять до певного позитивного результату, який характеризуватиме якість медичної допомоги, наданої ЗОЗ, за достатнім набором чітко встановлених та прийнятих параметрів.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємств використовуються різні класифікації та методи. Один із способів класифікації базується на способі отримання інформації і включає соціологічні методи, органолептичні методи та вимірювальні методи.

І) Соціологічні методи включають опитування, анкетування та статистичну обробку даних. Вони дозволяють отримати результати, які допомагають сформулювати чітке уявлення про конкурентоспроможність підприємства. Ці методи зосереджуються на зовнішніх чинниках конкурентоспроможності, враховуючи думки та сприйняття зовнішніх стейкхолдерів.

Соціологічні методи широко використовуються в компаніях сфери послуг, оскільки такі підприємства взаємодіють безпосередньо з клієнтами. Вони дозволяють отримати цінні відгуки та інформацію про задоволеність клієнтів, що допомагає вдосконалювати якість послуг та зміцнювати конкурентні позиції підприємства.

Органолептичні методи використовуються для визначення показників якості продукції шляхом аналізу сприйняття органами чуття, таких як слух, нюх, дотик, зір та смак. Ці методи рідко використовуються в організаціях сфери послуг, оскільки останні не мають матеріально-речової форми. Вони добре застосовні для підприємств, які спеціалізуються на виробництві товарів.

Інший метод з запропонованої класифікації - це вимірювальний метод. Він передбачає використання спеціального обладнання для визначення певних показників, таких як вага, щільність, розміри, температура тощо. Ці методи можна застосовувати на різних підприємствах, але вони залежать від виду діяльності та вимагають вивчення та вимірювання різних параметрів.

2) Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств також включає розподіл на якісні та кількісні методи, залежно від характеру використовуваної інформації.

Якісні методи застосовуються на різних підприємствах і включають такі аналітичні інструменти, як SWOT-аналіз, маркетинговий аналіз тощо. Ці методи призначені для оцінки конкурентного потенціалу, конкурентних переваг та виявлення слабких місць діяльності організацій. Вони дозволяють отримати детальне розуміння чинників, що впливають на конкурентоспроможність, і виявити проблемні аспекти.

Кількісні методи застосовуються зазвичай у фінансовому аналізі результатів діяльності організації. Вони допомагають визначити рівень конкурентоспроможності шляхом вимірювання кількісних показників, таких як фінансові показники, показники продуктивності тощо. Однак, вони зазвичай не надають конкретних пояснень до отриманих результатів, а лише вказують на наявність певних тенденцій чи рівень показників.

Таким чином, якісні методи зосереджені на аналізі чинників та особливостей, що впливають на конкурентоспроможність, тоді як кількісні методи використовуються для вимірювання показників і результатів організації.

3) За формою подання даних, можна виділити матричні методи, графічні методи та розрахункові методи, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Графічні методи використовуються для оцінки конкурентоспроможності фірми, зокрема, її фінансового стану, рентабельності продажів, іміджу та інших аспектів. Вони часто використовуються для візуалізації та порівняння даних, що дозволяє зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства.

Матричні методи використовуються для оцінки конкурентоспроможності декількох фірм. Ці методи дозволяють порівнювати показники та чинники, що впливають на конкурентоспроможність різних організацій. Вони є простими у застосуванні, хоча менш інформативними порівняно з іншими методами.

Також важливим аспектом є інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основні інструменти підвищення конкурентоспроможності включають комплекс заходів, спрямованих на ефективне управління, результативну рекламну кампанію, вдосконалення збуту, гнучку політику цін та надання ефективних послуг. Ці інструменти сприяють підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню позицій підприємства на ринку.

У конкурентоспроможності можуть синтезуватися багато аспектів, сторін, чинників функціонування та розвитку ЗОЗ та різноманітних медичних практик.

Дослідники виділяють певні протиріччя, які виникають під час функціонування системи конкуренції у охороні здоров'я. До окремих із них слід віднести:

– протиріччя між системою стимулів у сфері охорони здоров'я та базовими законами конкуренції (ціни на медичні послуги часто залишатимуться високими, навіть за умови існування надмірної пропозиції);

– суперечність між вартістю сучасних медичних технологій та потребою загальної доступності одержання медичних послуг;

– протиріччя між існуванням пацієнтів, що потребують медичної послуги та високою вартістю її надання;

– протиріччя, яке полягає в тому, що діюча система стимулювання праці медичних працівників заохочує використання інновацій, підвищує витрати чи підвищує якість без відповідного зниження вартості медичних послуг.

Деякі особливості оцінки конкурентоспроможності ЗОЗ, які надають медичні послуги полягають в наступному:

– об'єктом оцінки стає діяльність ЗОЗ (лікувального чи профілактичного ЗОЗ, певної медичної практики тощо);

– оцінка ЗОЗ, що надає медичні послуги тісно пов'язана із оцінкою якості організації процесу надання медичних послуг та загальної технології обслуговування в ЗОЗ;

- оцінка роботи працівників ЗОЗ здійснюється безпосередньо пацієнтом;

- оцінка часових характеристик надання медичних послуг ЗОЗ;

- оцінка наданої ЗОЗ медичної послуги відповідно до стандартів якості обслуговування;

- оцінка та інтегрування суб'єктивних думок окремих пацієнтів ЗОЗ, які одержали медичну послугу разово.

Таким чином, поняття «конкуренція» й «конкурентоспроможність» є універсальними поняттями для будь-яких ринків товарів та послуг. Водночас, кожна галузь економіки, зокрема, і сфера охорони здоров'я, накладає власні специфічні обмеження щодо формування конкурентного середовища чи оцінки конкурентоспроможності. Тому необхідним є аналіз конкретного ЗОЗ на предмет оцінки його конкурентоспроможності на конкретному ринку медичних послуг.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано сутність та основні поняття конкурентоспроможності. Відзначено, що підприємство може стати конкурентоспроможним на ринку тільки за умов існування в нього конкурентних переваг в певному місці, в певний час, а також наявності в нього вміння набувати й підтримувати дану перевагу.

Розкрито економічний сенс поняття «конкурентоспроможність» різними авторами. Для відображення взаємозв'язку між рівнями, конкурентоспроможності побудовано «піраміду конкурентоспроможності». Відзначено значні розбіжності між різними щаблями конкурентоспроможності. Систематизовано ієрархію понять конкурентоспроможності на згаданих щаблях. Уточнено основні функції конкуренції. Наведено класифікацію ознак конкурентоспроможності.

2. Проаналізовано основні характеристики управління конкурентоспроможністю підприємства. Проаналізовано понятійний апарат терміну «конкурентоспроможність підприємства» і систематизовано підходи до трактування даного поняття. Також систематизовано визначення терміну «управління конкурентоспроможністю підприємства» запропоновані різними науковцями. Наведено структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Виділено чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємств, зокрема, зовнішні та внутрішні.

3. Проаналізовано особливості оцінки конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Відзначено, що кожна сфера економіки може накладати свої специфічні обмеження при формуванні конкурентного середовища чи оцінки конкурентоспроможності. Це стосується і сфери охорони здоров'я. Ключовими особливостями при оцінці конкурентоспроможності медичної послуги чи ЗОЗ є те, що об'єктом оцінки стає діяльність ЗОЗ (лікувально-профілактичного закладу, медичної практики тощо), який надає медичні послуги.

Визначено основні підходи щодо оцінки рівня конкурентоспроможності товарів та послуг ЗОЗ. Розглянуто один зі способів класифікації оцінки, який базується на способі отримання інформації і включає соціологічні методи, органолептичні методи та вимірювальні методи. Наведено особливості оцінки конкурентоспроможності ЗОЗ, які надають медичні послуги. Виділено основні протиріччя, які виникають під час функціонування системи конкуренції у охороні здоров'я.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ ДІЯЛЬНОСТІ СТОМАТОЛОГІЧНОГО ЦЕНТРУ «REHABILITATION DENTAL CENTER»

2.1. Діагностика діяльності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»

Стоматологічний центр «Rehabilitation Dental Center» є приватною медичною клінікою, основним профілем діяльності якої є щелепно-лицьова хірургія та стоматологія. Стоматологічний центр «Rehabilitation Dental Center» має відокремлене майно і самостійний баланс, фірмову назву, фірмовий знак (рис. 2.1), розрахункові та інші рахунки у банках.

Місцезнаходження стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»: м. Івано-Франківськ, вул. Героїв Києва, 2 [57].

Директор стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» - Бачинський Ярослав Сергійович.

Стоматологічний центр «Rehabilitation Dental Center» було зареєстровано на основі законодавства України. Діяльність компанії ґрунтується на Цивільному кодексі, а також відповідних законодавчих актах у сфері підприємницької діяльності та галузі охорони здоров'я.

Діяльність стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» регламентується такими внутрішніми організаційними документами, як вже згадуваний нами Статут підприємства, штатний розпис, положення та робочі інструкції.

Організаційно-методична документація розробляється на основі Правил внутрішнього трудового розпорядку та передбачається для регламентації кадрових процедур в організації.

Види послуг стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» є наступними [58]:

- лікування зубів;
- естетична реставрація зубів;
- відбілювання зубів;
- усунення кровотечі ясен та зубного каменю;
- ортопедія;
- імплантація;
- вініри;
- протезування;
- ортодонтія;
- лікування кореневих каналів під мікроскопом;
- хірургічна стоматологія.



Рис. 2.1. Логотип стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»

Таким чином, профіль послуг стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» охоплює такі напрямки: терапія, імплантація, реконструкція кісткової тканини, хірургія, ортодонтія, ортопедія, пародонтологія, естетика.

В стоматологічному центрі «Rehabilitation Dental Center» пропонують «сучасні методи лікування та використання передового медичного обладнання для забезпечення якісної та безболісної процедури» [20]. Стоматологи центру є «професійними фахівцями, які мають багаторічний досвід роботи на ринку медичних послуг. Реабілітаційні процедури, які надаються у ... центрі, є

необхідні для пацієнтів – хворих на захворювання зубів та ясен, а також для пацієнтів, які пройшли хірургічні втручання» [20]. Фахівці стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» забезпечують увесь комплекс процесу відновлення ротової порожнини.

Стоматологічний центр «Rehabilitation Dental Center» є комерційною організацією, яка в якості основних цілей має надання медичних послуг та отримання прибутку, самостійно планує власну господарську, фінансову та комерційну діяльність, встановлює ціни на свої послуги, визначає форми і розмір заробітної плати працівників. Основний вид діяльності підприємства – стоматологічна практика. Додаткові види діяльності – спеціалізована медична практика.

Організація має приміщення, в якому знаходяться кабінети з надання стоматологічних послуг, адміністративна зона, ординаторська, кабінет стерилізації, операційна. Спектр стоматологічних послуг включає в себе надання терапевтичної, хірургічної, ортопедичної допомоги.

Стоматологічний центр «Rehabilitation Dental Center» несе обов'язкову відповідальність за якість наданих медичних послуг. На всі стоматологічні послуги поширюється термін гарантії від 6 місяців, у залежності від виду наданих послуг, претензії приймаються безпосередньо в стоматологічному центрі «Rehabilitation Dental Center».

Структура управління підприємством – лінійно-функціональна (рисунки 2.2). Елементами структури управління стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» є директор (він же паралельно виконує функції головного лікаря), штат лікарів-стоматологів, молодший медичний персонал, адміністратори та бухгалтер, відносини між якими підтримуються горизонтальними і вертикальними зв'язками.

Права, обов'язки і відповідальність керівників і персоналу стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» закріплюються в посадових інструкціях, наявність яких дозволяє впорядкувати процес розподілу повноважень. Посадова інструкція не тільки дозволяє визначити

обов'язки, права та відповідальність персоналу, але і оберігає його від виконання невластивих функцій, підкреслюючи систему взаємовідносин між керівником і підлеглим йому працівником. Крім того, інструкція упорядковує потоки інформації в організації, формує вимоги до посад і порядку оцінки працівників.

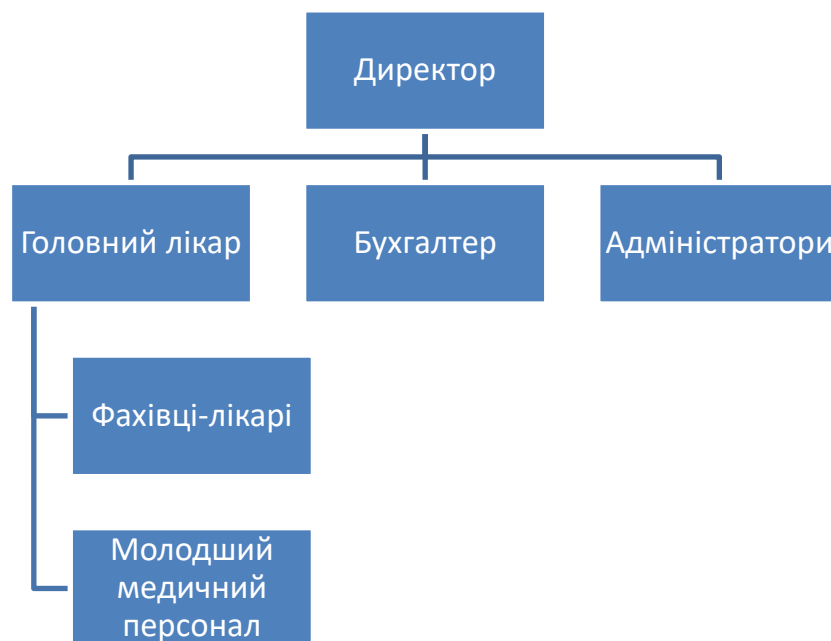


Рис. 2.2. Організаційна структура стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»

Посадові інструкції не є незмінними – вони вдосконалюються, і можуть коректуватися відповідно до динаміки діяльності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center».

Відносини працівника і підприємства, що виникли на основі трудового договору контракту, регулюються законодавством України про працю. Форми, системи та розмір заробітної плати працівників підприємства, а також інші види їх доходів встановлюються відповідно з чинним законодавством та результатами господарської діяльності підприємства. Підприємство забезпечує гарантований законом розмір мінімальної заробітної плати, умови праці та заходи соціального захисту працівників.

Лінійно-функціональна структура управління є найбільш поширеним організаційним варіантом організаційної побудови підприємств середньої

величини. До переваг організаційної структури управління стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» можна віднести:

- 1) більш глибока підготовка рішень та планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників;
- 2) звільнення головного лікаря від надто детального аналізу проблем;
- 3) особиста відповідальність кожного лікаря за результати діяльності структурного підрозділу;
- 4) раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків;
- 5) стабільність повноважень і відповідальності за персоналом;
- 6) єдність та чіткість розпорядництва;
- 7) можливість оперативної розробки управлінських рішень.

Незважаючи на те, що лінійно-функціональна структура управління є оптимальною ієрархічною структурою управління для підприємств середньої величини, на практиці, вона має низку недоліків. До недоліків структури управління стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» можна віднести наступні:

- а) недостатньо чітка відповідальність кожного працівника за результат компанії;
- б) надмірно розвинена система вертикальної взаємодії, зокрема: підпорядкування по ієрархії управління, тобто усі рішення приймаються тільки після узгодження з директором (головним лікарем) клініки;
- в) надмірна централізація зумовлює недостатню оперативність прийняття управлінських рішень;
- г) фахівці не бажають покласти на себе відповідальність за прийняті управлінські рішення.

Виявлені недоліки оргструктури управління стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» можуть призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз динаміки основних показників стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» наведений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз основних показників діяльності стоматологічного центру
«Rehabilitation Dental Center»

Назва показників	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	Темп зростання, %
Виручка	4658,65	3978,48	85,40
Собівартість	3564,00	3154,45	88,51
Валовий прибуток	1094,65	824,03	75,28
Податки (ІІ група, 15 % від мін. зарп.)	117,00	120,60	103,08
Чистий прибуток (збиток)	977,65	703,43	71,95
Рентабельність	20,99%	17,68%	84,25

З таблиці 2.1 видно, що відбулося зниження виручки у 2022 році у порівнянні із 2021 роком (із 4658,65 тис. грн. в 2021 році до 3978,48 тис. грн. в 2022 р.). Темп приросту (зниження) склав 85,40 %, що у грошовому еквіваленті дорівнює 680,17 тис. грн. Дані зміни зумовлені зниженням обсягів послуг, які надаються, що зумовлено зниженням ділової активності у 2022 році в Україні, яке пов'язане з повномасштабним вторгненням рф.

З огляду на зниження обсягу наданих послуг, витрати (собівартість) також дещо знизилась. Так, у 2021 році стоматологічний центр «Rehabilitation Dental Center» мав витрати у розмірі 3564 тис. грн., а в 2022 році дана стаття становила 3154,45 тис. грн. Тобто витрати знизилась менше, ніж виручка.

Така ситуація зумовила зниження чистого прибутку на 71,95%, тобто суттєво більше, ніж виручки. Відповідно знизилась і показники рентабельності – з 20,99 % у 2021 році до 17,68% у 2022 році, тобто на 84,25%.

Таким чином, стоматологічний центр «Rehabilitation Dental Center» активно працює на ринку стоматологічних послуг міста Івано-Франківська та області. Водночас, у останній рік відзначається зниження фінансових показників, насамперед, чистого прибутку. Тому слід провести детальніший аналіз діяльності підприємства для визначення напрямів підвищення його конкурентоспроможності.

2.2. SWOT-аналіз стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»

Для дослідження стану конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» проведемо аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, який у підсумку оформимо у вигляді таблиці SWOT-аналізу.

Більшість чинників внутрішнього середовища (персонал, асортимент послуг, фінансові показники) нами було проаналізовано у попередньому параграфі. Окремі з них також будемо аналізувати в даному та наступному параграфі (зокрема, цінову політику) у взаємозв'язку із іншими аспектами дослідження.

Основними чинниками зовнішнього середовища, що впливають на діяльність стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center», є клієнти, постачальники та конкуренти.

У 2022 році кількість пацієнтів підприємства перевищила 1300 осіб. Це менше, ніж у 2021 році, однак, досить значний показник і вищий за значення 2020 року.

Проаналізуємо кількість пацієнтів, як один з показників діяльності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» (рис. 2.3).

З рисунку 2.3 видно, що діяльність стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» за показником кількості пацієнтів в аналізованому періоді перебуває під негативним впливом двох чинників – пандемії Covid-19 та війни з РФ. Відповідно, помітними різкі зниженні кількості пацієнтів у лютому – червні 2020 року та лютому – квітні 2023 року, а от у інших періодах відбувається зростання. Якщо не аналізувати даних епізодів, то середнє зростання складає орієнтовно 5% (для порівняно стабільного періоду жовтня 2020 року по грудень 2021 року - 4,97 %). Водночас, плановане зростання складало 5,5%, тобто навіть у порівняно стабільні періоди реальне зростання є нижчим за плановане, тому слід покращувати діяльність компанії.

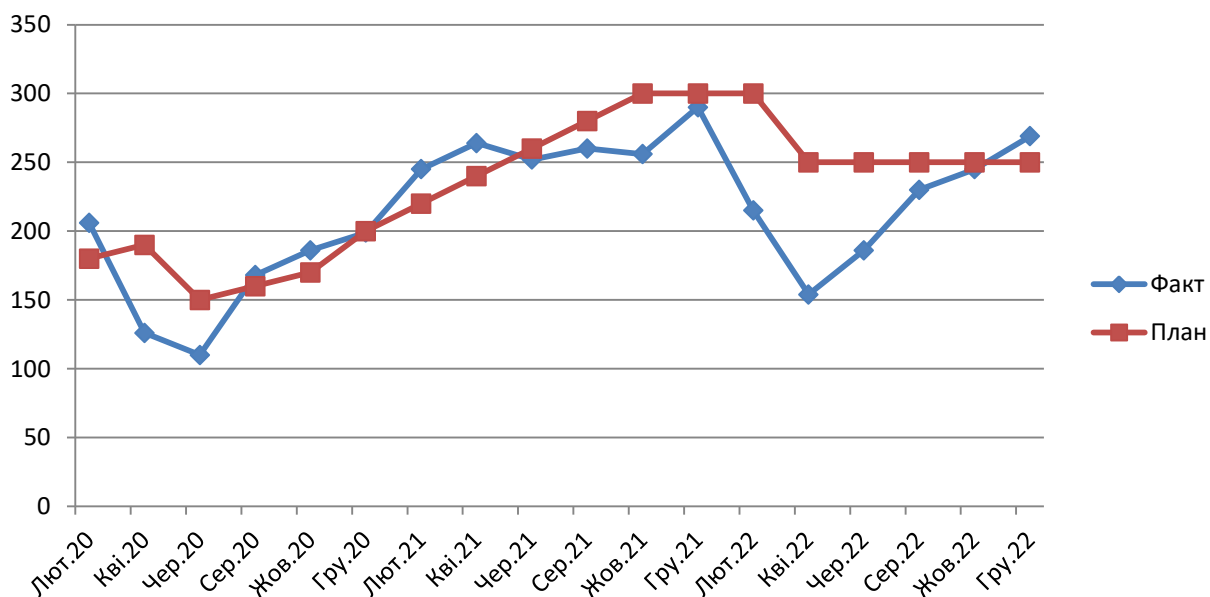


Рис. 2.3. Показники діяльності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» за кількістю пацієнтів (лютий 2020 року – грудень 2022 року)

Важливим чинником в даному контексті є позиціонування підприємства на ринку як постачальника якісних стоматологічних послуг, що підтверджують показники відгуків і на профілі Google, і на сайтах з відгуками, і різних інформаційних сторінках сфери надання стоматологічних послуг [20, 57-58].

Проаналізувавши базу даних на основі ІС стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center», можна розділити клієнтів на три групи (рисунок 2.4).

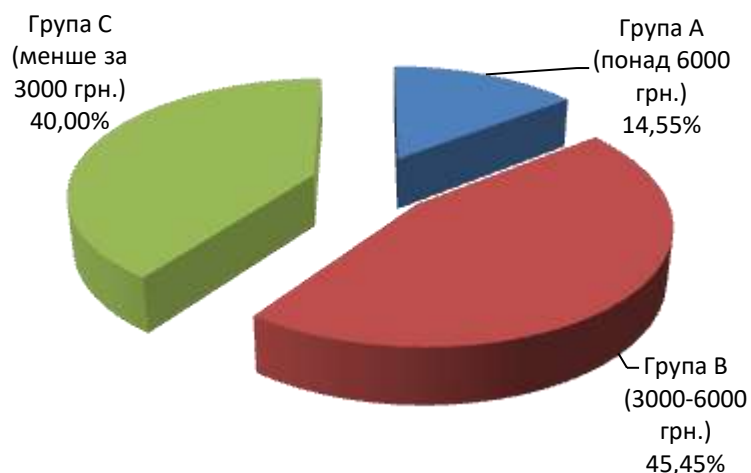


Рис. 2.4. АВС аналіз клієнтської бази стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»

Критерієм для поділу є загальний сукупний прибуток компанії, що отримується від одного клієнта за весь час співпраці з ним.

Клієнти, які витратили на лікування в клініці менше 3000 грн., тобто скористалися послугами клініки всього раз, складають 40,00% від загальної кількості клієнтів. Всього 14,55% відсотків клієнтів принесли клініці понад 6000 грн. Найчисленніша група (45,45 %) включає в себе клієнтів, які за весь час співпраці принесли компанії від 3000 до 6000 грн. Це свідчить про середній рівень повернення пацієнтів. Необхідно збільшити частку першої групи, яка економічно більш приваблива для клініки, за рахунок зниження процентного співвідношення груп В та С.

Слід визначити причини чому не усі клієнти груп В та С переходять до групи А.

З даною метою було проведено опитування пацієнтів стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» у період лютого-червня 2023 року. В даний час клініку відвідали 568 пацієнтів, із них було зафіксовано всього 3 випадків скарг, тобто не достатньо якісно наданої медичної допомоги. Це означає, що частка наданих послуг, якими пацієнти були не повністю задоволеними становить орієнтовно 0,5%, що може свідчити про високу якість наданих стоматологічних послуг.

Схожі показники дають і відгуки в профілі компанії в Google Мій бізнес [57]. З 13 відгуків всі відгуки позитивні, а загальна оцінка 4,9 з 5. На сайті відгуків Top20 також всі відгуки позитивні. «Найгірший» з коментарем «все пройшло на рівні» [58].

З урахуванням надання не найбільш бюджетних послуг, відсоток відтоку клієнтів (40,00%) значно перевищує відсоток браку, отже, необхідно звернути увагу на інші компонент медичної послуги.

Тобто необхідно підвищувати конкурентоспроможність клініки із метою збільшення кількості повторних звернень в клініку.

Постачальниками підприємства є як вітчизняні, так і закордонні виробники матеріалів та обладнання, лікарських засобів. Співпраця з більшістю

з них перевірена багаторічною співпрацею. У таблиці 2.2 наведені основні постачальники підприємства.

Таблиця 2.2

Основні постачальники стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»

Назва постачальника	Вид продукції
Dental Product, м. Київ	Пломбувальні матеріали хімічного затвердіння, прокладочні матеріали, інструменти
Ncom Systems, м. Київ	Імпланти
Прем'єр-Дентал, офіційний дилер Dentsply Sirona, м. Львів	Матеріали для CAD/CAM систем, рідини, лаки, ізоляція, алмазні поліри для обробки кераміки, допоміжні матеріали
Man-in-Med, Чернівці	Обладнання
DentKist, Південна Корея	Зліплювальні матеріали

Усі поставки завжди здійснюються своєчасно та належної якості, що позитивно характеризує взаємодію стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» зі своїми постачальниками. Наявність юридично грамотно складених договорів, використання різних систем знижок як постійного клієнта, дозволяє керівництву підприємства й надалі продовжувати співпрацю із даними постачальниками.

Проведемо аналіз зовнішнього середовища стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» за допомогою PEST-аналізу. У таблиці 2.3 розглянемо основні складові дослідження чинників зовнішнього середовища.

За даними таблиці 2.3 розглянувши чинники зовнішнього середовища, бачимо, стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» працює у досить складному середовищі. Окрім основного негативного чинника – війни з РФ, також знаний вплив мають економічні чинники. Рівень інфляції та курс гривні до іноземних валют (а, навіть враховуючи, що більшість постачальників вітчизняні компанії, більшість обладнання та матеріалів – імпортного

походження) – нестабільний.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз зовнішнього середовища стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»

Політичні чинники (P)	Економічні чинники (E)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Війна з РФ 2. Закони, що регулюють надання стоматологічних послуг та контроль їх виконання. 3. Регулювання сфери обігу виробів стоматологічного призначення, стоматологічних препаратів та обладнання. 4. Трудове законодавство (включаючи розмір та умови оплати праці медичних працівників). 5. Законодавство, що регламентує застосування цифрових технологій у медицині загалом, та стоматології, зокрема. 6. Захист персональних даних пацієнта. 7. Стандарти надання стоматологічної допомоги. 8. Підготовка кадрів: різні рівні освіти; систематичне підвищення кваліфікації та система атестації медичних працівників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Податкова політика у сфері охорони здоров'я (тарифи та пільги). 2. Впровадження системи медичного страхування. 3. Рівень доходів населення. 4. Рівень доступності стоматологічних послуг. 5. Платоспроможність населення.
Соціокультурні чинники (S)	Технологічні чинники (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Культура профілактики та здорового способу життя у населення. 2. Рівень освіченості населення у сфері турботи про своє здоров'я та готовність платити за медичні послуги. 3. Рівень довіри до медицини та «народних» методів лікування. 4. Демографічна структура населення: 5. Стоматологічний туризм 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток Інтернет та ІТ у сфері охорони здоров'я у процесі цифровізації. 2. Телемедицина. 3. Нові методи та технології діагностики та лікування – обладнання, оснащене комп'ютерними програмами, допоможе максимально точно прогнозувати захворювання зубів. 4. Розробка та впровадження нових медичних препаратів та виробів стоматологічного призначення

Усе це негативно впливає на діяльність стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center», і зумовлює подорожчання стоматологічних послуг.

Позитивний вплив має розвиток технологій у стоматології. Обладнання, оснащене комп'ютерними програмами, допоможе максимально точно прогнозувати і лікувати захворювання зубів.

Соціальна складова макросередовища має дуже важливе значення для організації. Вона впливає на рівень попиту, споживчі переваги, вибір ринків збуту послуг. Вона визначає основні параметри регіонального ринку робочої сили, від якого залежить вибір місця розташування підприємства: наявність необхідної кількості працівників, рівень їхньої освіти та кваліфікації, відповідність віковим та іншим вимогам.

Розглянемо модель п'яти сил Портера, які впливають на діяльність і конкурентоспроможність стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» (рис. 2.5).

Основними рушійними силами, які є визначальні для конкурентної стратегії стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» є ринкова влада постачальників, ринкова влада клієнтів - пацієнтів, і навіть небезпека появи товарів-замінників і нових конкурентів.

Основними загрозами зовнішнього середовища, яких стоматологічному центру «Rehabilitation Dental Center» слід остерігатись, є такі як: ризик зміни кон'юнктури, посилення конкуренції на ринку, зростання цін на матеріали, зниження платоспроможного попиту населення на стоматологічні послуги.

Сильними сторонами стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» є використання сучасного високоякісного обладнання; наявність власної зуботехнічної лабораторії; висококваліфіковані кадри.

Для успішної роботи стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center», насамперед, необхідне збереження та примноження людського капіталу у особі лікарів-фахівців та кваліфікованого молодшого медичного персоналу. Висококваліфіковані фахівці є суттєвим чинником, що позитивно

впливає на конкурентоспроможність компаній на ринку стоматологічних послуг м. Івано-Франківська.



Рис. 2.5. Модель п'яти сил конкуренції Портера для стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»

Постачання клініки найновішим обладнанням та медикаментами також сприяє залученню клієнтів.

Велике значення для організації, крім реклами в ЗМІ, мають інші види просування послуг, зокрема, це робота «сарафанного» радіо, яке дозволяє залучити більше клієнтів.

Окрім того, важливим є не тільки сервісне обслуговування клієнтів, але й усунення негативних явищ у діяльності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center».

Все це формує ланцюжок цінностей клініки, підвищує її імідж у очах власних пацієнтів.

Оскільки, як показують дані рисунку 2.3, завантаженість стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» не є 100 %. Тому, необхідно, щоб фахівці та обладнання клініки були повністю завантажені, що дозволить забезпечити відсутність і відповідно підвищити рентабельність, знижуючи постійні витрати діяльності клініки.

У таблиці 2.4 наведено SWOT-аналіз стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center», який побудовано зі врахуванням всіх попередніх результатів проведеного аналізу.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»

	Можливості	Загрози
	1. Освоєння нових ринків збуту 2. Освоєння нових видів діяльності 3. Використання нових технологій та інновацій 4. Співпраця з конкурентами 5. Розвиток ІТ 6. Доступність кредитування юридичних та фізичних осіб для споживання стоматологічних послуг	1. Ризик зміни кон'юктури 2. Посилення конкуренції на ринку 3. Зростання цін на матеріали та обладнання 4. Зниження платоспроможного попиту населення на стоматологічні послуги
Сильні сторони:	«Сила та можливості»	«Сила та загрози»
1. Використання високоякісного сучасного обладнання 2. Наявність власної зуботехнічної лабораторії 3. Кваліфіковані кадри 4. Позитивна кредитна історія 5. Позитивний імідж компанії	1. Використання сучасного обладнання дозволить підвищити якість послуг та їх конкурентоспроможність 2. Власне налагоджене виробництво зубних протезів, коронок тощо дозволить запропонувати особливі ціни, і виконати ексклюзивне замовлення 3. Позитивна кредитна історія компанії дозволить розвивати партнерство з банками та реалізувати проекти з кредитування населення із середнім рівнем платоспроможності 4. Підвищення кваліфікації кадрів сприяє освоєнню нових видів діяльності та розширенню послуг	1. Використання сучасного обладнання та нових технологій дозволить мінімізувати витрати, тим самим знизити ціни на стоматологічні послуги, що, відповідно, збільшить попит на них та підвищить конкурентоспроможність клініки

Слабкі сторони:	«Слабкість та можливості»	«Слабкість та загрози»
1. Відсутність стратегічного планування діяльності 2. Зростання дебіторської заборгованості 3. Слабке інформаційне забезпечення діяльності компанії 4. Відсутня система управління якістю 5. Недосконалість існуючої системи маркетингу	1. Відсутність стратегічного планування діяльності, а також маркетингових досліджень ринку може перешкодити виходу на нові сегменти ринку 2. Слабка рекламна політика знижує можливість залучення нових клієнтів. Використання диференційованого підходу до клієнта дозволить завоювати велику частку ринку 3. Використання ефективних схем кредитування та системи знижок дозволить скоротити дебіторську заборгованість	1. У зв'язку з відсутністю чітко вираженої стратегії розвитку підприємства може виникнути загроза зміни кон'юнктури ринку. Зростання цін на матеріали може викликати перебої в постачанні та спаду обсягу наданих послуг

Отже, проведене дослідження дозволило виявити певні недосконалості в діяльності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center». Необхідним є розвиток системи вивчення споживчого попиту на основі сегментації ринку споживачів послуг, розвитку системи зворотного зв'язку із клієнтами та аналізу відповідності якості послуг, що надаються ціновим критеріям, що дозволить провести диференціацію послуг за видами та сегментами споживчого ринку. Слабка рекламна політика знижує можливість залучення нових клієнтів. Використання диференційованого підходу до клієнта дозволить завоювати велику частку ринку. Стратегія розвитку підприємства повинна бути спрямована на розширення асортименту послуг, захист власних позицій на ринку та подальший розвиток бізнесу. На даному етапі необхідні зміни, тобто заходи спрямовані на покращення сервісу, маркетингової діяльності, продуктивності праці, а також оптимізації витрат. Керівництву підприємства необхідно розвивати виробництво, вкладаючи кошти у розвиток, захищати свої лідерські позиції, що дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Аналіз стану конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»

Для аналізу стану конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» необхідно, насамперед, визначитися з основними підприємствами-конкурентами на ринку стоматологічних послуг м. Івано-Франківська.

За даними регіонального Інтернет-довідника «list.in.ua», на даний час у м. Івано-Франківську функціонує 218 установ, в яких надаються стоматологічні послуги [41]. Більшість з них є приватними. Водночас, навіть даний перелік не є повним. Так, у ньому відсутня аналізована стоматологічна клініка. Тому реально конкурентів є навіть більше.

Для дослідження із загальної маси було попередньо відібрано заклади, які сконцентровано в локаціях поблизу аналізованого підприємства і / або можуть впливати на вибір нового клієнта місця отримання стоматологічних послуг.

Найбільші клініки мають у своєму штаті від 10 лікарів. Їхня відмінність від інших клінік полягає не тільки в тому, що тут надаються всі можливі стоматологічні послуги, але і, що важливо, у використанні високотехнологічного обладнання.

За словами експертів, основні тенденції розвитку стоматологічного ринку – це поява та впровадження цифрових технологій, які сьогодні використовуються практично у всіх напрямках стоматології.

Тому ми будемо обирати спочатку всі конкурентні стоматологічні практики, а вже потім серед них найбільш потужні стоматологічні центри та клініки.

У підсумку для початкового аналізу було відібрано 8 стоматологічних практик, які розташовані в межах частини міста Івано-Франківська, обмеженої вулицями М. Мулика, Вовчинецька та Залізнична (рис. 2.6).

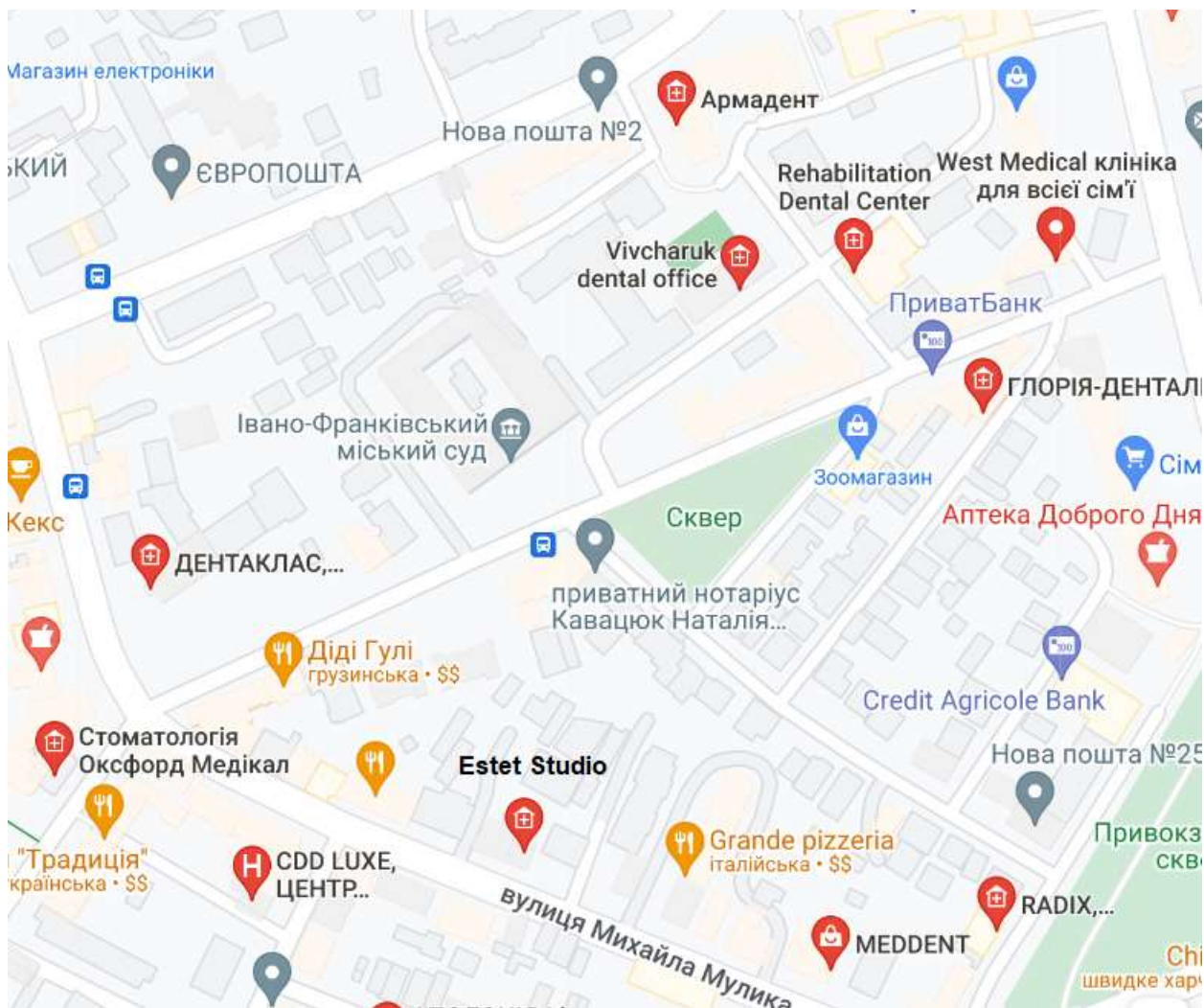


Рис. 2.6. Розташування стоматологічних практик у визначеному мікрорайоні м. Івано-Франківська [57]

Серед них:

1. Армадент (вул. Вовчинецька, 28);
2. Vivcharuk dental office (вул. Героїв Києва, 3);
3. Глорія-Денталь (вул. Грюнвальдська, 12);
4. West Medical (вул. Грюнвальдська, 23в);
5. Дентаклас (вул. Грюнвальдська, 3);
6. Estet Studio (вул. М. Мулика, 13);
7. Radix (Привокзальна площа, 3/1);
8. Rehabilitation Dental Center (вул. Героїв Києва, 2).

Аналіз конкурентів розпочнемо з аналізу цінових пропозицій

Для визначення середньоринкової ціни на основні види послуг, розмір вибірки склав 8 стоматологічних практик з наявністю стоматологічних послуг різної спрямованості. Результати вказані в таблиці 2.5.

Після проведення телефонних опитувань і обробки відповідей на звернення по запиту цін іншими каналами (web-сайти клінік) були визначені значення середньоринкових цін на обрані стоматологічні послуги.

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз цін на стоматологічні послуги

Назва послуги / напрямки	Ціна в аналізованій компанії, в грн.	Середньоринкова ціна, в грн.	Виявлений мінімум за ціною, в грн.	Виявлений максимум за ціною, в грн.
Ендодонтичне лікування одноканального зуба	1200	1100	700	1500
Ендодонтичне лікування двоканального зуба	1500	1900	1300	3000
Ендодонтичне лікування багатоканального зуба	2500	2933	1700	3500
Металокераміка	2200	2950	1850	2800
Пломбування	800	767	600	900
Видалення однокореневого зуба	700	633	500	800
Видалення багатокореневого зуба	1000	850	650	1000
Видалення 8-го зуба	2000	2000	1500	2500
Імплантація	21000	17000	15000	22000

Всі наведені ціни є орієнтовними, оскільки, кожна з виділених послуг передбачає низку додаткових підготовчих та супроводжувальних процедур. Однак, загальне уявлення про цінову політику конкурентів дані таблиці 2.5 дозволяють складати.

Проаналізуємо структуру за обстеженими типами сегментів пропозиції стоматологічних послуг по визначеному мікрорайону міста Івано-Франківська.

Сегментація проводилася на підставі середньоринкових цін на послуги.

На пропозицію стоматологічних послуг «преміум» класу, де ціни вищі за середньоринкові, припадає 37,5% (3 з 8 стоматологічних практик); 37,5% на «середній» клас (3 з 8 стоматологічних практик); 25 % на «економ» клас (2 з 8 стоматологічних практик).

Можемо зробити висновок, що на ринку стоматологічних практик найвища конкуренція серед клінік «преміум» та «середнього» класу. Стоматологічний центр «Rehabilitation Dental Center» належить до клінік «преміум»-класу.

На підставі цих даних, можемо зробити висновок, що стоматологічний центр «Rehabilitation Dental Center» надає одні з найбільш конкурентних стоматологічних послуг на локальному ринку.

Відповідно основними конкурентами стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» є такі як: стоматологічна клініка «Estet Studio», що працює на ринку більше 15 років, з них 8 – займається імплантацією зубів, а також клініка «Армадент».

У таблиці 2.6 розглянемо різні показники діяльності клінік-конкурентів стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center». Дану таблицю сформовано на основі експертних оцінок і чинники оцінено відповідно до 5 бальної шкали, де 1-мінімум, а 5-максимум.

За результатами аналізу можна дійти висновку, що лідером на визначеному локальному ринку стоматологічних послуг в м. Івано-Франківську є стоматологічна клініка «Estet Studio».

Найбільшу суму балів набрала стоматологічна клініка «Estet Studio» за рахунок більш широкого асортименту пропонованих послуг, вищого рівня сервісу, активніших рекламних кампаній, наявності сайту, більш зручного режиму роботи – 54 бали. На другому місці аналізований стоматологічний центр «Rehabilitation Dental Center», який набрав 50 балів, який має низку

схожих переваг як клініка-лідер.

Таблиця 2.6

Конкурентоспроможність клінік-конкурентів на виділеному локальному ринку стоматологічних послуг в м. Івано-Франківську

Критерій	«Estet Studio»	«Армадент»	«Rehabilitation Dental Center»
Імідж	5	4	5
Кваліфікація персоналу	5	5	5
Ціни	4	5	4
Розташування	4	4	4
Місткість парковки	3	3	4
Широта асортименту	5	3	4
Якість послуг	5	5	5
Якість сервісу	5	4	4
Акції	3	4	4
Реклама	5	3	4
Наявність сайту	5	3	3
Години роботи	5	4	4
РАЗОМ:	54	47	50

Зокрема, дана клініка вирізняється кращою парковкою, наявністю акційних пропозицій. Відповідно до даних таблиці, стоматологічний центр «Rehabilitation Dental Center» характеризується високим іміджем та високою кваліфікацією персоналу. Останній показник є таким же для інших клінік-конкурентів, а стоматологічна клініка «Estet Studio» має також і високий рівень іміджу. Тому аналізованій клініці слід посилювати власні позиції за такими критеріями як: рекламна діяльність, в тому числі і в мережі Інтернет, широта асортименту пропонованих послуг, рівень сервісу, а також розширенням годин роботи, зокрема, щодо роботи в у більш ранні та пізні години.

Водночас, ситуація, яка склалась в даний час зумовлена швидше, не з

низькою конкурентоспроможністю стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» загалом, а із порівняно коротким терміном перебування на ринку стоматологічних послуг.

Для наочності оцінки конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» використаємо зручний інструмент - «багатокутник конкурентоспроможності». На рисунку 2.7 наведено «багатокутник конкурентоспроможності» стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» і його основних конкурентів на локальному стоматологічному ринку м. Івано-Франківська.

Виходячи із даного рисунку чітко видно, які позиції на осях даного багатокутника займає стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center». Використання «багатокутника конкурентоспроможності» дає змогу наочно відобразити усі переваги та недоліки конкурентів на стоматологічному ринку, що дозволить клінікам реагувати на ситуацію та виправляти стан у найпроблемніших сферах. Для стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center», як уже відзначалося слід наростити рекламні зусилля, розвинути діяльність в мережі Інтернет, зробити більш гнучкий режим роботи та розширити асортимент пропонованих послуг.

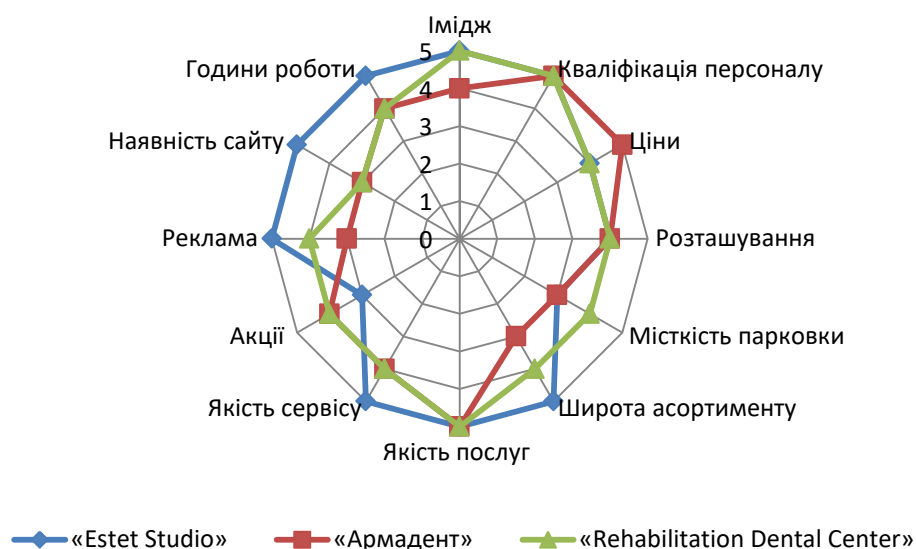


Рис. 2.7. Багатокутник конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»

Таким чином, конкуренція є рушійною силою ринку, отже, і всієї економіки загалом. Саме вона є своєрідним «фільтром ринку», що пропускає лише життєздатних учасників. Споживачі, постачальники, нові гравці та товари-замінники – все це є конкурентним середовищем, яке певною мірою впливає на ринок. Основними конкурентними перевагами стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» є його високий імідж та висока кваліфікацією персоналу, а також дана клініка вирізняється кращою парковкою, наявністю акційних пропозицій. Посилення конкурентних позицій для стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» потрібне в напрямку активізації рекламної діяльності, гнучкішого режиму роботи, широти асортименту, а також діяльності в мережі Інтернет.

Висновки до розділу 2

1. Проведено діагностику діяльності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center». Відзначено, що даний стоматологічний центр є приватною медичною клінікою, основним профілем діяльності якої є щелепно-лицьова хірургія та стоматологія. Наведено основні види послуг клініки.

Відзначено, що організаційна структура клініки є лінійно-функціональною і охарактеризовано основні її елементи. Визначено переваги та недоліки такої структури для клініки. Проведено аналіз динаміки основних показників стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center». Відзначено зниження виручки у 2022 році у порівнянні із 2021 роком, що зумовлено зниженням ділової активності у 2022 році в Україні, яке пов'язане з повномасштабним вторгненням РФ. Водночас, показники рентабельності залишаються на достатньому рівні.

2. Проведено SWOT-аналіз стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center». Проведено аналіз зовнішнього середовища клініки, зокрема, є клієнтів, постачальників та конкурентів. Показано, що діяльність стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» за показником кількості

пацієнтів в аналізованому періоді перебуває під негативним впливом двох чинників – пандемії Covid-19 та війни з рф. Проведено розподіл клієнтів клініки на три групи за сумами їх витрат на послуги клініки. Визначено причини, чому не усі клієнти груп В та С переходять до групи А.

Відзначено, що постачальниками підприємства є як вітчизняні, так і закордонні виробники матеріалів та обладнання, лікарських засобів. Проведено аналіз зовнішнього середовища клініки за допомогою PEST-аналізу і визначено основні параметри чинників впливу. Розглянуто модель п'яти сил Портера, які впливають на діяльність і конкурентоспроможність стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center». На основі всіх попередніх результатів проведеного аналізу проведено SWOT-аналіз стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center», який показав певні недосконалості в діяльності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center».

3. Проведено аналіз стану конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center». З даною метою було попередньо відібрано заклади, які сконцентровано в локаціях поблизу аналізованого підприємства і / або можуть впливати на вибір нового клієнта місця отримання стоматологічних послуг. Проведено порівняльний аналіз цін на стоматологічні послуги і показано, що аналізована клініка належить до клінік «преміум»-класу.

Проведений аналіз конкурентів у даному сегменті показав, що лідером є стоматологічна клініка «Estet Studio» за рахунок більш широкого асортименту пропонованих послуг, вищого рівня сервісу, активніших рекламних кампаній, наявності сайту, більш зручного режиму роботи, а аналізований стоматологічний центр перебуває на другому місці, маю чи переваги за рахунок іміджу та високої кваліфікації персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»

Аналіз стану конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» проведений в попередньому розділі показав, що стоматологічна клініка займає середню позицію серед основних конкурентів на локальному ринку стоматологічних послуг в м. Івано-Франківську. Тому для підвищення конкурентоспроможності стоматологічного центру необхідно систематично покращувати й оновлювати існуючі конкурентні переваги, а також проводити заходи, де клініка має певне відставання.

Проведений аналіз показав, що основними конкурентними перевагами стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» є його високий імідж та висока кваліфікацією персоналу. Також дана клініка вирізняється кращою парковкою, наявністю акційних пропозицій. А от посилення конкурентоспроможності для стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» потрібно здійснювати у напрямку активізації рекламної діяльності, зокрема, діяльності в мережі Інтернет, забезпечення гнучкішого режиму роботи, а також розширення асортименту.

Серед напрямків підвищення конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» можемо виділити низку як цінових, так і нецінових напрямків. Дані напрямки відображено на рисунку 3.1.

Серед цінових чинників завжди виникає спокуса знизити базову ціну, особливо для стоматологічних клінік, які дотримуються цінової політики «вищі за середні». Однак, зниження цін може бути сприйняте існуючими і

потенційними клієнтами як сигнал щодо зниження одночасно і якості послуг. А ефективним можуть бути акційні пропозиції, запропоновані до певних подій.

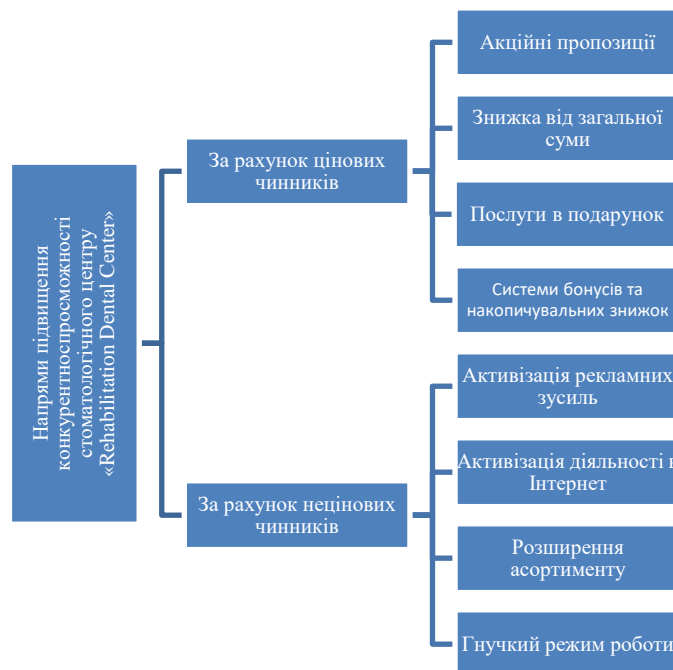


Рис. 3.1. Напрями підвищення конкурентноспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»

В стоматологічному центрі «Rehabilitation Dental Center» даний інструмент використовується і варто розширити його дію. Також можливими є пропозиції знижок від загальної суми або надання певної послуги як подарунку (наприклад, послуга професійної гігієни ротової порожнини при встановленні імпланта). Доцільно також розробляти та впроваджувати системи бонусів та накопичувальних знижок.

Також пропонується використати стратегію періодичних знижок. Стоматологічний центр «Rehabilitation Dental Center», як і більшість стоматологічних клінік найбільше завантажений у вечірній час, що пояснюється бажанням пацієнтів відвідати клініку після роботи. З огляду на це, пропонуємо встановити знижені ціни на низку стоматологічних послуг у ранкові години. Реалізація такої рекомендації частково допоможе нівелювати таку визначену нами загрозу, як зниження платоспроможності населення, та дозволить згладити коливання попиту впродовж робочого дня.

Використання цінових чинників дозволить:

- наростити кількість клієнтів;
- забезпечити протидію конкурентам;
- наростити виручки;
- забезпечити більш рівномірне завантаження клініки;
- зменшити черги у вечірні години.

Всі перелічені заходи будуть інструментом конкуренції і сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності аналізованої клініки на локальному ринку стоматологічних послуг м. Івано-Франківська.

Серед інструментів нецінової конкуренції найбільш ефективним є реклама.

Ефективна рекламна стратегія є невід'ємною складовою успіху будь-якої компанії. У сучасний період, із зростанням доступності Інтернет-технологій, використання цих інструментів стає найбільш бюджетним способом привертання клієнтів. З цієї причини ми рекомендуємо розглянути можливість створення веб-сайту. В даний час стоматологічний центр «Rehabilitation Dental Center», як інструменти онлайн-просування використовує тільки сторінки в Facebook [55] та Instagram [56]. Через веб-сайт клініки її пацієнти зможуть отримати актуальну інформацію про компанію, її послуги, ціни, інноваційні методи лікування, новітні матеріали та обладнання тощо.

На початковому етапі, доцільно розглянути можливість установалення системи знижок для відвідувачів сайту, де розмір знижки може варіюватися від 5% до 10%. Клієнти можуть отримувати цю знижку у таких випадках:

1. Під час реєстрації на сайті (це також допоможе нам збирати дані про потенційних клієнтів).
2. Під час запису на прийом через сайт.
3. При вказанні спеціального кодового слова, яке зазначене на сайті.

Крім того, веб-сайт клініки стане потужним інструментом для передачі інформації про неї споживачам. Важливо, щоб дана інформація була завжди актуальною і регулярно оновлювалася. Сайт також повинен відображати

корпоративний стиль стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center», логотип (рис. 2.1) і унікальну пропозицію (наприклад, відзначену на Instagram-сторінці «Імпланти Вініри Цирконієві коронки»). В подальшому рекомендуємо також налаштувати можливість зворотного зв'язку із клієнтами через онлайн-консультанта.

В Івано-Франківську за даними Інтернет-довідника «list.in.ua» існує 56 організацій [40], що займаються створенням та розвитком веб-сайтів. Нижче наведені компанії з базовими цінами на послуги, що не враховують складність роботи.

- 1) Глянець (<https://glyanec.net/ua/vartist>) – 25000 грн.;
- 2) Логотип (<https://logotyp.in.ua/>) – 2999 грн + розкрутка 50 дол. США + GoogleAds 70 дол. США.;
- 3) Ipm-group (<https://ipm-group.org/ua/rozrobka-sajta-ivano-frankivsk.html>) – від 10 000 грн.

Таким чином, середня ціна на створення сайту складе: $(25000 + 7000 + 10000) / 3 = 14\ 000$ грн.

Зі врахуванням підтримки сайту (в середньому 2 000 грн. на місяць) вартість витрат складе 38 000 грн. / рік.

Окрім інтернет-сайту необхідним є більш активне використання соціальних медіа, насамперед Facebook та Instagram, що також привабить потенційних клієнтів, до того ж цей вид просування один із найдешевших.

Більшу активність треба проявити при роботі з Facebook-сторінкою, оскільки, для цільової аудиторії (люди у віковому діапазоні 35-55 років) вона є більш використовуваною, у порівнянні з Instagram, яка більше популярна серед молоді.

Для реалізації цього заходу можна скористатися послугами SMM – агенції, яке вестиме діяльність підприємства у соціальних медіа. Наприклад, вартість послуг компанії IPM Group складає 4500 грн. + 4000 грн. щомісячно [32].

Також доцільно здійснювати SMS-інформування пацієнтів про

проведення акцій та надання знижок. Наприклад, SMS-розсилка від компанії Kyivstar коштує 0,62 грн. за одного абонента [36]

Що стосується стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center», то найбільш актуальними рекламними заходами є заходи з використанням Інтернет-інструментів сайту та соціальних медіа, які слід модернізувати.

У результаті ефективного використання різних методів Інтернет-реклами та професійного керування ними, можна забезпечити достатню кількість потенційних пацієнтів для стоматологічного бізнесу. Важливо розуміти, що ці клієнти можуть вплинути на залучення інших пацієнтів та залишатися вірними клієнтами, які будуть звертатися до аналізованої клініки для стоматологічної допомоги неодноразово.

Іншим напрямком є розробка моделі якості стоматологічного обслуговування.

Високий рівень важливості надається якості обслуговування та поведінці персоналу. Персоналу клініки слід бути уважними до побажань клієнтів. Необхідно прагнути, щоб для кожного пацієнта клініка стала еталоном якості, а персонал – зразком професіоналізму і турботи тощо.

Необхідно провести глибокий аналіз потреб клієнтів та вживати максимальних зусиль для їх задоволення. З даною метою слід регулярно проводити опитування клієнтів, виявляючи їх потреби. У світлі жорсткої конкуренції, яка існує на ринку, важливо боротися за кожного пацієнта. Рекомендується вдаватися до персоналізованого підходу під час всього взаємодії з клієнтами - від їх першого контакту з клінікою і після лікування. Важливо ретельно дізнаватися від клієнтів про їх самопочуття та рівень задоволеності наданою послугою. Персоналізований підхід має критичне значення для забезпечення того, що не тільки пацієнти, але і їх родини та друзі будуть вірними клієнтами, які обирають саме цю клініку.

Модель якості стоматологічного обслуговування, допоможе керівництву клініки виявити можливі неспівпадіння (розриви), які можуть викликати незадоволеність пацієнтів.

Перше неспівпадіння виникає внаслідок розриву між очікуваннями керівника клініки щодо якості послуг та реальним розумінням потреб пацієнтів. У такій ситуації управлінець, який адекватно розуміє потреби пацієнта, не завжди може встановити чіткі нормативи обслуговування.

Друге неспівпадіння виникає внаслідок розриву між встановленими стандартами якості та фактичним рівнем обслуговування.

Зі врахуванням вищеописаних неспівпадінь та з метою задоволення потреб та очікувань пацієнтів, керівництву стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» рекомендується розробити власну систему управління якістю.

Бізнес-процес, спрямований на забезпечення клієнтського сервісу у стоматологічному центрі "Rehabilitation Dental Center," включає кілька ключових аспектів:

- I. Фізіологічний комфорт пацієнтів/клієнтів.
- II. Психологічний та біоенергетичний комфорт для пацієнтів/клієнтів.
- III. Розробка і впровадження ефективного алгоритму взаємодії та спілкування з пацієнтами/клієнтами.
- IV. Інформаційний супровід.

Дані компоненти дозволяють забезпечити високий рівень якості обслуговування в клініці та постійно контролювати його якість. В таблиці 3.1 наведено детальний опис бізнес-процесу "клієнтоорієнтованого сервісу" у стоматологічному центрі "Rehabilitation Dental Center."

Клієнторієнтований підхід не тільки сприяє задоволенню клієнтів від співпраці із клінікою, але також і допомагає формувати їх потреби та удосконалювати їх ментальність.

Клієнторієнтований сервіс не тільки формує задоволеність клієнтів до клініки, а й дозволяє виховувати пацієнтів, формувати їх потреби та виводити на новий рівень ментальності.

У певному компоненті розташування стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» є деякі недоліки: невелике паркування, а також

складність знайти стоматологію, яка розташована не на центральній дорозі чи білі зупинки громадського транспорту, тому слід вжити заходів у даному напрямку.

Таблиця 3.1

Компоненти клієнторієнтованого сервісу

Опції сервісу	Зміст опцій	Спосіб здійснення опції	Виконавець
Фізичний комфорт	Задоволення фізіологічних потреб (щодо температури, вологості, вентиляції, освітленості, ергономічності тощо)	Дизайн, ремонт, обладнання	Адміністрація центру
Психологічний та біоенергетичний комфорт	Принцип партнерських взаємин	Індивідуальний підхід, милосердя та співчуття	Адміністрація центру
Алгоритм взаємодії з клієнтами	Хто зустрічає, хто супроводжує, хто проводить пацієнта	Описати докладний алгоритм взаємодії із пацієнтами (первинними, повторними, лояльними, диспансерними, корпоративними, VIP тощо)	Адміністратори, помічники лікаря
Інформаційний супровід	Збір, фіксація, зберігання та зручність використання інформації про пацієнтів в процесі лікування	Бази пацієнтів, карти пацієнтів, форми роботи, договори тощо	Адміністратори, помічники лікаря

Наявність вивіски чи покажчика полегшить пошук стоматологічного центру та допоможе клієнтам швидше зорієнтуватися, не втрачаючи свого часу. Виготовлення і розміщення вказівника (штендера) коштуватиме від 2500 грн., однак, реальна ціна складе орієнтовно 3500 грн. [45].

Також можливо нарощувати обсяги наданих послуг, уклавши договори зі страховими компаніями щодо добровільного медичного страхування.

Іншим напрямком є розширення асортименту стоматологічних послуг. У даному контексті пропонується впровадити дитяче стоматологічне лікування. Даний вид послуг мають кілька клінік конкурентів, навіть не суто стоматологічна клініка «West Medical». Це дуже затребувана послуга, тому що у комунальній дитячій стоматологічній клініці завжди великі черги і зайняті фахівці. Окрім, того в умовах приватного бізнесу є можливість надання більш інноваційних послуг дитячої стоматології, що зменшить страх маленьких

пацієнтів і відповідно посилить їх довіру до клініки.

Усі наведені вище рекомендації можна систематизувати в наступний план заходів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

План заходів щодо підвищення конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center»

Назва заходу	Терміни	Відповідальний	Потенційні переваги	Бюджет, грн.
Проведення опитувань клієнтів з метою виявлення їх переваг та потреб	До 01.01. 2024 р.	Адміністратор, помічник лікаря	Лояльність клієнта, дод. прибуток	Входить до з/п працівника
Опис докладного алгоритму взаємодії з клієнтами як підвищення сервісу обслуговування	До 01.01. 2024 р.	Адміністратор, помічник лікаря	Лояльність клієнта, дод. прибуток	Входить до з/п працівника
Створення сайту	До 01.03. 2024 р.	ІТ-компанія	Збільшення кількості клієнтів, дод.прибуток	38000
Реклама у соціальних мережах	До 01.09. 2024 р.	SMM-менеджер, рекламна компанія	Збільшення кількості клієнтів, додатковий прибуток	52 500
SMS-оповіщення клієнтів про знижки та акції підприємства	До 01.01. 2024 р.	SMM-менеджер, рекламна компанія	Збільшення кількості клієнтів, додатковий прибуток	2480
Зниження цін в ранкові години	До 01.03. 2024 р.	Бухгалтер, директор	Збільшення кількості клієнтів, рівномірне завантаження стоматологічних крісел протягом дня	Входить до з/п працівника
Введення знижок	До 01.01. 2024 р.	Бухгалтер, директор	Збільшення кількості клієнтів, рівномірне завантаження стоматологічних крісел протягом дня	Входить до з/п працівника
Виготовлення і розміщення вказівника	До 01.03. 2024 р.	Бухгалтер, директор		3500
Найм додаткового персоналу: - 2 дитячі лікарі-терапевти, - 2 медсестри	До 01.01. 2024 р.	Директор	Збільшення кількості клієнтів, рівномірне завантаження стоматологічних крісел протягом дня	439200 288000
РАЗОМ				823 680

Оскільки маркетингові заходи щодо просування найбільш реально

здійсненні, і саме дані заходи можна розрахувати зараз, то річні витрати використання запропонованих рекламних заходів з використанням сайту, соціальних медіа та SMS становитимуть 92980 грн. (38000 грн. + 52000 грн. + 2480 грн.).

Річні витрати на найм додаткового персоналу зі врахуванням нарахувань складуть:

- 2 дитячі лікарі-терапевти – 439200 грн.;
- 2 медсестри - 288000 грн.

Сумарні річні витрати на пропоновані заходи складуть 823 680 грн.

Тепер слід розрахувати ефект, який можна отримати, порівнюючи характеристики прибутковості виробництва по відношенню до загальних витрат і використаних ресурсів.

Оскільки, розрахувати віддачу від кожного заходу окремо складно, зважимо на рівень повернення інвестицій від створення сайту та вдосконалення роботи із соціальними медіа. Оскільки, що в середньому за день сторінки стоматологічного центру в Instagram та Facebook відвідують 30 осіб, то, враховуючи очікувану конверсію сайту та сторінок в соціальних медіа після покращень, яка становитиме 10 %, що становить орієнтовно 3 особи на день. Виходячи з того, що одна з найпопулярніших послуг «Професійна гігієна» коштує 1200 грн., а «Пломбування одного зуба» – 800 грн., можемо розрахувати виручку від даного заходу виходячи із середньої ціни за одне додаткове відвідування в 1000 грн.

$1000 \text{ грн.} * 3 \text{ пацієнти} * 25 \text{ робочих днів на місяць} * 2 \text{ місяці (середня періодичність профілактики – 1 раз на півроку)} = 150000 \text{ грн.}$

Таким чином, лише змінивши структуру сайту (не враховуючи інші заходи), стоматологічна клініка стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» за рік відшкодує всі витрати і отримає додаткові доходи.

В результаті впровадження послуг з дитячої стоматології, планується отримати додатковий виторг у розмірі 1209600 грн. на рік виходячи з потреби у цих послугах та очікуваного розміру середнього чека 800 грн.:

$$6 \text{ пацієнтів} * 252 \text{ дні} * 800 \text{ грн.} = 1209600 \text{ грн.}$$

Таким чином, прогнозне збільшення виручки стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» складе:

$$\Delta B = 150000 + 1209600 = 1\,359\,600 \text{ на рік.}$$

З огляду на збільшення витрат на 823680 грн. і зростання виручки на 1 359 000 грн., додатковий прибуток складе 535 920 грн.

$$\Delta П = 1\,359\,600 \text{ грн.} - 823\,680 \text{ грн.} = 535\,920 \text{ грн.}$$

Дотримуючись запропонованих рекомендацій, стоматологічний центр «Rehabilitation Dental Center» не тільки закріпить свої позиції на ринку, а й розширить ступінь охоплення, що принесе йому додатковий прибуток, створить додаткові робочі місця та підвищить рівень життя населення. Покрокове впровадження та виконання запропонованих заходів дозволить підприємству значно збільшити обсяги послуг, що надаються, збільшити виручку та чистий прибуток підприємства.

3.2. Вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю стоматологічної клініки

На підставі аналізу та узагальнення теоретичних концепцій і методичних рекомендацій з управління конкурентоспроможністю організацій у різних секторах економіки, однак, зі врахуванням особливостей медичних послуг загалом, та, конкретно, стоматологічних можна запропонувати наступний

підхід до управління конкурентоспроможністю стоматологічної клініки, який наведено на рис. 3.2. Одним із ключових компонентів даної методики є SWOT-аналіз.

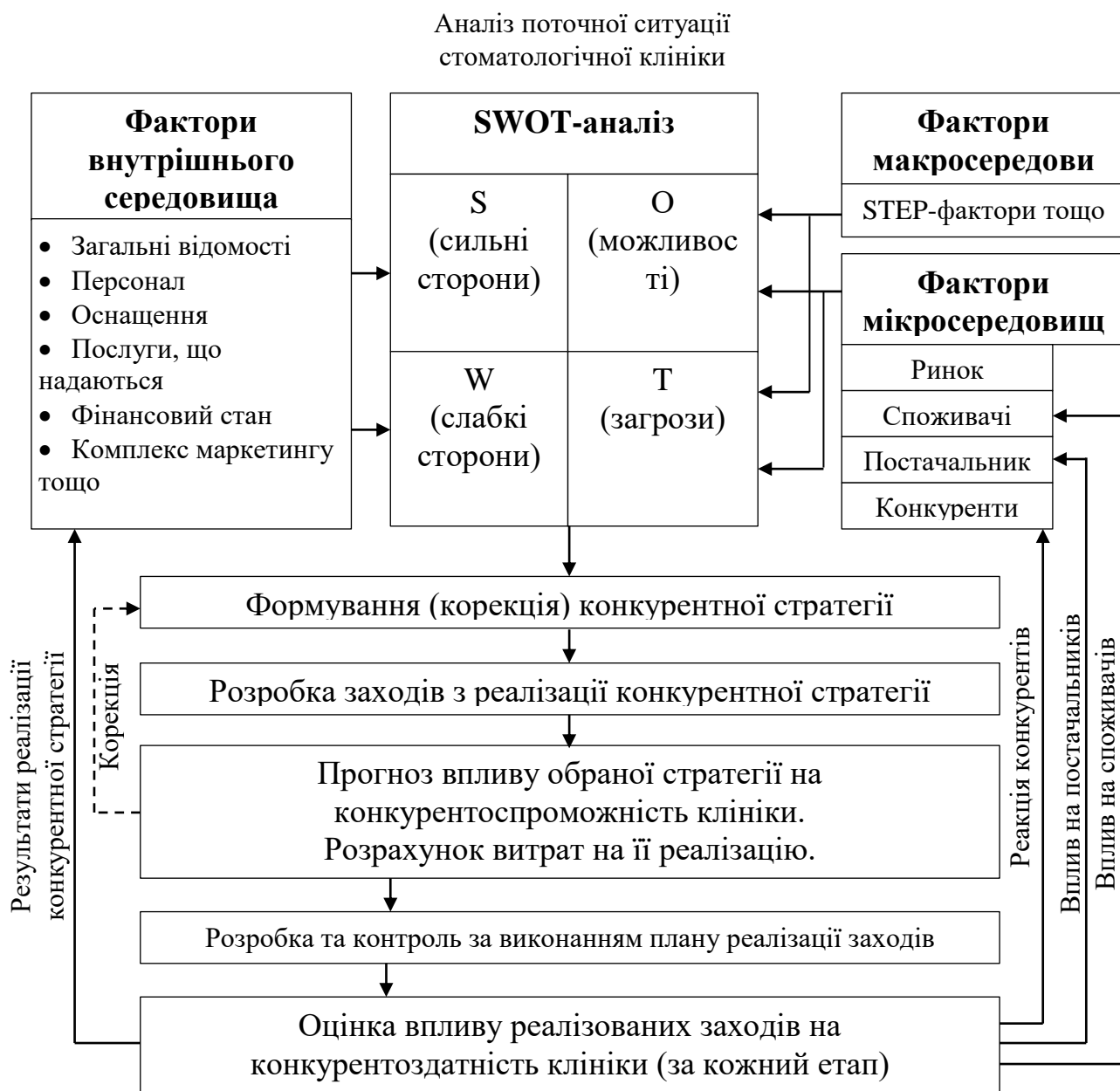


Рис. 3.2. Процес управління конкурентоспроможністю стоматологічної клініки

Для проведення SWOT-аналізу слід здійснити збір та оцінку інформації щодо чинників, які впливають на клініку, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

У процесі дослідження внутрішнього середовища організації, можна

зібрати та проаналізувати наступну інформацію:

1. Основні характеристики організації, такі як головні напрямки діяльності, організаційна структура, розташування, доступність для відвідувачів, робочий графік лікарів, зовнішній вигляд приміщень, комфортність кабінетів та очікувальних зон тощо. Інформацію слід отримувати шляхом зовнішнього і внутрішнього огляду будівлі та аналізу внутрішніх документів організації.

2. Інформація про персонал, включаючи кількісний і якісний склад співробітників організації, їх розподіл за стажем, кваліфікацією, рівнем професійної підготовки, науковими ступенями, званнями тощо. Дану інформацію слід отримувати зі штатного розпису, наказів про особовий склад та інших внутрішніх документів.

3. Оснащеність – оцінка обладнання та матеріалів – включає в себе перелік та характеристики використовуваного клінікою обладнання, інвентаря та матеріалів.

Джерело інформації: перевірка та аналіз обладнання в приміщеннях, а також інтервальна документація, що стосується матеріально-технічного забезпечення організації.

4. Надані послуги – передбачає оцінку асортименту наданих послуг, їх ціну, унікальність, якість, попит тощо.

Джерело інформації: сайт, внутрішня документація, що містить інформацію про відвідувачів та надані послуги.

5. Фінансовий стан - оцінка фінансового стану організації на основі бухгалтерської (фінансової) звітності, включаючи аналіз бухгалтерського балансу, фінансових звітів, а також обчислення фінансових коефіцієнтів, таких як платоспроможність, фінансова стійкість і рентабельність.

Джерело інформації: бухгалтерська звітність клініки.

6. Маркетингові заходи - дані щодо маркетингової стратегії, включаючи цінову політику, канали розповсюдження, рекламні заходи та інші засоби просування послуг на ринку.

Джерело інформації: аналіз комплексу маркетингових заходів клініки.

Під час дослідження зовнішнього середовища організації слід зібрати та проаналізувати інформацію стосовно наступних аспектів:

- ринок стоматологічних послуг, його розмір та інфраструктура, перспективи розвитку та інші важливі характеристики;
- конкуренти та особливості конкурентної боротьби на ринку;
- споживачі послуг, їх потреби, наміри, поведінка, відношення до послуг, запропонованих клінікою, ступінь задоволення їх потреб та можливі зміни у цих потребах.

При аналізі конкурентного оточення основну увагу слід приділити таким аспектам, що дозволяють отримати інсайти щодо конкурентів: видам стоматологічних та інших медичних послуг, які надають конкуренти, їх ціноутворенню, маркетинговим стратегіям, а також методам просування стоматологічних послуг та рекламним кампаніям, які вони використовують.

Джерелами інформації при вивченні зовнішнього середовища є матеріали мережі Інтернет, насамперед, веб-сайти конкурентів, періодичні видання, телебачення, рекламні оголошення, брошури та інші джерела інформації, доступні в Інтернет та в інших медіа.

У свідомості пацієнтів завжди відбувається оцінка того, наскільки конкурентоздатні послуги, які вони отримують у певній стоматологічній клініці. При зверненні до стоматологічної організації вони вже мають уявлення про рівень обслуговування, яке можуть очікувати. Це уявлення формується на основі репутації лікаря, особистого досвіду, рекомендацій інших лікарів та інших чинників.

При оцінці та подальшому виборі стоматологічної клініки головним чинником є результат лікування, який споживач відчуває. Він залежить від шести основних показників: кваліфікації лікаря, проведеного лікування, взаємин з лікарем, технічного обладнання та комфорту в медичній організації, вартості лікування, а також рівня інформаційної підтримки в клініці.

Таким чином, власний досвід споживача, який відчуває результат

лікування, є найважливішим чинником вибору медичної організації, і, зокрема, стоматологічної клініки. В даній моделі повинна діяти система зворотного зв'язку.

Механізм конкурентоспроможності стоматологічної клініки повинен включати систему цілей (чинників конкурентної переваги), що виставляються для реалізації основних напрямів розвитку клініки, організаційно-технологічну послідовність формування та управління конкурентоспроможністю на основі всебічної оцінки послуги.

Елементами такого механізму конкурентоспроможності ЗОЗ є:

1. Аналіз тенденцій та закономірностей в сфері охорони здоров'я та потреб населення в стоматологічних послугах передбачає вивчення важливих макроекономічних чинників, які впливають на зовнішнє оточення стоматологічної клініки. Серед них економічна та соціальна політика держави, політика у сфері охорони здоров'я, зміни на міжнародному рівні та можливі зовнішні загрози для здоров'я населення. Також важливі демографічні тенденції, екологічний стан та можливі зміни у ньому.

Для проведення аналізу таких чинників використовується STEP-аналіз, який надає докладну інформацію про макроекономічні аспекти зовнішнього середовища та їх вплив на галузь та конкретну організацію.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для виділення найсуттєвіших чинників, які можуть бути як можливостями для розвитку організації, так і загрозами її діяльності. Цей аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони клініки. Оскільки умови зовнішнього середовища постійно змінюються, особлива увага приділяється виділенню найважливіших чинників, які можуть вплинути на успішність організації.

2. Формулювання основної мети стратегії та стратегічних орієнтирів для підвищення конкурентоспроможності стоматологічної клініки можна досягти за допомогою методу «дерева цілей». Як приклад, розглянемо можливі дві основні підцілі основної мети «зміцнення конкурентоспроможності ЗОЗ на ринку стоматологічних послуг»:

А. Підвищення якості наданих послуг для забезпечення конкурентоспроможності.

В. Оптимізація вартості послуг для підвищення конкурентоспроможності.

Кожна зі вказаних підцілей у свою чергу може бути розвита на ще кілька підцілей, які сформуують «дерево цілей» стоматологічної клініки.

3. Визначення пріоритетних завдань для розвитку конкурентоспроможності медичної організації включає виділення проблем, які потрібно вирішити в першу чергу. Ці проблеми можуть бути визначені через експертний аналіз або опитування споживачів. Наприклад, це можуть бути помилки діагнозу, невчасність, навмисні діагностичні помилки з метою отримання додаткового прибутку, завищені вартості лікування пацієнтів, недостатня наявність якісних та доступних медикаментів та матеріалів.

4. Контроль за виконанням стратегії, включаючи контролінг, необхідний для забезпечення ефективності всіх заходів. Ефективність може бути виміряна якісними та кількісними показниками, такими як збільшення частки ринку, зростання фінансових показників (прибутку, рентабельності), задоволення споживачів від наданих послуг, стосунки з постачальниками та іншими показниками.

Для оцінки результатів заходів з підвищення конкурентоспроможності організації рекомендується використовувати показники ефективності виробничої діяльності (витрати на виробництво на одиницю продукції, рентабельність, продуктивність), показники фінансового стану (коефіцієнти автономії, платоспроможності, ліквідності), показники збуту і реклами (рентабельність продажів, ефективність реклами) та показники конкурентоспроможності послуг (якість, ціна, відмінні характеристики).

5. Забезпечення зворотного зв'язку з використанням систем автоматизації.

Система автоматизації — чудовий інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу. За допомогою програмного забезпечення можна оптимізувати робочі процеси та покращити якість обслуговування

пацієнтів. Однією із таких систем автоматизації є системи управління взаєминами із клієнтами – CRM-системи.

Визначимо основні напрямки використання систем автоматизації для підвищення конкурентоспроможності стоматологічної клініки.

1. Аналіз активності користувача. Використання CRM дозволяє виявити закономірності в поведінці пацієнтів і розробити стратегії взаємодії з ними. Інформацію, що зібрана, можна використовувати як для збільшення продажів, так і для створення індивідуальних сценаріїв взаємодії. Чим більш персоналізованим є спілкування з клієнтами, тим вища ймовірність, що вони залишаться лояльними.

2. Оцінка ефективності бізнесу. У CRM можна відслідковувати завантаженість стоматологічних кабінетів чи крісел за тижнями і місяцями, а також моніторити продажі з розбивкою за спеціалізаціями. Це допомагає визначити найменш прибуткові напрямки діяльності та оптимізувати виробничі ресурси. Якщо діаграма попиту показує низьку популярність окремих видів послуг, то має сенс переглянути ціни або зменшити витрати.

3. Можливості для зростання та розвитку стоматологічної практики. Це може включати в себе перехресний продаж на основі історії відвідувань пацієнтів або індивідуальні рекламні пропозиції. Схожі пропозиції допоможуть збільшити залучення аудиторії та підвищити відсоток повторних відвідувань.

4. Контроль бізнес-процесів. Нарешті, інструменти звітування в CRM надають керівнику клініки доступ до важливої інформації в режимі реального часу. Це допомагає отримати детальну картину стану справ, щоб приймати обдумані рішення та уникати непотрібних ризиків.

Серед суто медичних (і, зокрема, стоматологічних) спеціалізованих CRM варто виділити Perfectum CRM+ERP [39] (вартість від 30 тис. грн.), Remonline [51] (під замовлення конкретної клініки – коробочних версій немає), Cleverbox-CRM [11] (вартість від 36 дол. США на місяць).

Отже, використання CRM є найефективнішим методом упорядкування процесів збирання, зберігання та обробки даних про пацієнтів та забезпечення

зворотнього зв'язку з ними. Чим більш ефективною стає ця оптимізація, тим швидше персонал зможе приділяти більше уваги наданню високоякісного обслуговування пацієнтам.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності стоматологічної клініки передбачає наявність і ефективне функціонування трьох основних складових механізму змагання організації в сфері медичних послуг: системи принципів управління конкурентоспроможністю стоматологічної організації, системи цілей (чинників конкурентної переваги) та організаційно-технологічної послідовності формування та управління конкурентоспроможністю організації. Розроблений механізм конкурентоспроможності стоматологічної клініки дозволить організації бути конкурентоспроможною, привертати та утримувати клієнтів і бути успішною на ринку стоматологічних послуг. Ці зрозумілі цілі-орієнтири та належно обґрунтована організаційно-технічна послідовність досягнення цих цілей призведуть до позитивних результатів у практичній діяльності.

Висновки до розділу 3

1. Запропоновано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center». Відзначено, що для підвищення конкурентоспроможності стоматологічного центру необхідно систематично покращувати й оновлювати існуючі конкурентні переваги, а також проводити заходи, де клініка має певне відставання, зокрема, у напрямку активізації рекламної діяльності, забезпечення гнучкішого режиму роботи, а також розширення асортименту. Серед напрямків підвищення конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» виділено низку як цінових, так і нецінових напрямків.

Серед інструментів нецінової конкуренції найбільш ефективним є реклама. В даний час стоматологічний центр «Rehabilitation Dental Center», як

інструменти онлайн-просування використовує тільки сторінки в Facebook та Instagram. З цієї причини рекомендовано розглянути можливість створення веб-сайту. Іншим напрямком є розробка моделі якості стоматологічного обслуговування. Визначено компоненти клієнторієнтованого сервісу в клініці.

Сформовано план заходів щодо підвищення конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center». Проведені розрахунки ефективності запропонованих заходів показали, що вони допоможуть не тільки закріпити клініці позиції на ринку, а й розширити ступінь охоплення, що принесе їй додатковий прибуток 535 920 грн.

2. Запропоновано вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю стоматологічної клініки. Запропоновано узагальнений процес управління конкурентоспроможністю стоматологічної клініки, одним із ключових компонентів якого є SWOT-аналіз. Для його проведення слід здійснити збір та оцінку інформації щодо чинників, які впливають на клініку, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Визначено її джерела, у залежності від чинників.

Відзначено, що механізм конкурентоспроможності стоматологічної клініки повинен включати систему цілей, що виставляються для реалізації основних напрямів розвитку клініки, організаційно-технологічну послідовність формування та управління конкурентоспроможністю на основі всебічної оцінки послуги. Визначено елементи механізму конкурентоспроможності ЗОЗ. Визначено основні напрямки використання систем автоматизації для підвищення конкурентоспроможності стоматологічної клініки, зокрема, через впровадження суто медичних CRM-систем.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити низку висновків щодо розробки теоретичних підходів, методичних і практичних рекомендацій, реалізація яких дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center». Основні з висновків зводяться до наступного:

1. Проаналізовано сутність та основні поняття конкурентоспроможності. Розкрито економічний сенс поняття «конкурентоспроможність» різними авторами. Побудовано «піраміду конкурентоспроможності» і відзначено значні розбіжності між різними шаблонами конкурентоспроможності. Систематизовано ієрархію понять конкурентоспроможності на даних шаблонах. Уточнено основні функції конкуренції. Наведено класифікацію ознак конкурентоспроможності.

2. Проаналізовано основні характеристики управління конкурентоспроможністю підприємства. Проаналізовано понятійний апарат терміну «конкурентоспроможність підприємства», систематизовано підходи до трактування даного поняття і терміну «управління конкурентоспроможністю підприємства». Наведено структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Виділено чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємств.

3. Проаналізовано особливості оцінки конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Визначено основні підходи щодо оцінки рівня конкурентоспроможності товарів та послуг ЗОЗ. Розглянуто один зі способів класифікації оцінки, який включає соціологічні, органолептичні та вимірювальні методи. Наведено особливості оцінки конкурентоспроможності ЗОЗ, які надають медичні послуги. Виділено основні протиріччя, які виникають під час функціонування системи конкуренції у охороні здоров'я.

4. Проведено діагностику діяльності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center». Визначено переваги та недоліки організаційної структури клініки. Проведено аналіз динаміки основних показників

стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center». Відзначено зниження виручки у 2022 році у порівнянні із 2021 роком. Водночас, показники рентабельності залишаються на достатньому рівні.

5. Проведено SWOT-аналіз стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center». Проведено аналіз зовнішнього середовища клініки, зокрема, є клієнтів, постачальників та оточення. Проведено розподіл клієнтів клініки на три групи за сумами їх витрат на послуги клініки. Відзначено, що постачальниками підприємства є як вітчизняні, так і закордонні виробники матеріалів та обладнання, лікарських засобів. Проведено SWOT-аналіз стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center», який показав певні недосконалості в діяльності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center».

6. Проведено аналіз стану конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center». Проведено порівняльний аналіз цін на стоматологічні послуги і показано, що аналізована клініка належить до клінік «преміум»-класу. Проведений аналіз конкурентів у даному сегменті показав, що лідером є стоматологічна клініка «Estet Studio» за рахунок більш широкого асортименту пропонованих послуг, вищого рівня сервісу, активніших рекламних кампаній, наявності сайту, більш зручного режиму роботи, а аналізований стоматологічний центр перебуває на другому місці, маючи переваги за рахунок іміджу та високої кваліфікації персоналу.

7. Запропоновано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center». Серед напрямків підвищення конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental Center» виділено низку як цінових, так і нецінових напрямків. Серед інструментів нецінової конкуренції найбільш ефективним є реклама. Іншим напрямком є розробка моделі якості стоматологічного обслуговування. Визначено компоненти клієнторієнтованого сервісу в клініці. Сформовано план заходів щодо підвищення конкурентоспроможності стоматологічного центру «Rehabilitation Dental

Center». Проведені розрахунки ефективності пропонуваніх заходів показали, що вони допоможуть не тільки закріпити клініці позиції на ринку, а й розширити ступінь охоплення, що принесе їй додатковий прибуток 535 920 грн.

8. Запропоновано вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю стоматологічної клініки. Запропоновано узагальнений процес управління конкурентоспроможністю стоматологічної клініки, одним із ключових компонентів якого є SWOT-аналіз. Визначено основні показники і джерела інформації. Визначено елементи механізму конкурентоспроможності стоматологічної клініки. Визначено основні напрямки використання систем автоматизації для підвищення конкурентоспроможності стоматологічної клініки, зокрема, через впровадження суто медичних CRM-систем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алтухов П.Л. Процессный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия. *Вісник економічної науки*. 2005. № 2. С. 3–5.
2. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 42. 2022. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/32198.pdf> (дата звернення: 02.07.2023)
3. Благун, І., Гриневич, Л. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах трансформації земельних відносин в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-31> (дата звернення: 10.09.2023)
4. Бляхарська О.О., Стефанишин Л.С. Аналіз ієрархії понять конкурентоспроможності // Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Актуальні проблеми глобалізованого світу», 19 жовтня 2023 року – Івано-Франківськ: НАІР, 2023. С. 30-32.
5. Бляхарська О.О., Стефанишин Л.С. Конкурентоспроможність: сутність та основні поняття // Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку», 18 травня 2023 року – Івано-Франківськ: НАІР, 2023. С. 19-21.
6. Брутман А. Б. Категория конкурентоспособности как обобщение понятия экономического потенциала предприятия. *Бізнес-Інформ*. № 2. 2018. С. 127-134.
7. Бутко М.П. та ін. Стратегічний менеджмент : підручник. К. : ЦУЛ, 2021. 376 с.
8. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10-15.
9. Васильців Т., Зайченко В., Лупак Р. Стратегічно-тактичні засади планування зміцнення конкурентоспроможності підприємства готельно-

ресторанної справи. *Development Service Industry Management*. 2023. № 1. С. 13–19.

10. Воронкова А.Е., Пономарьов В.П., Дібніс Г.І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. К. : Техніка, 2011. 152 с.

11. Всі інструменти для медичних клінік та центрів в одній платформі. *Cleverbox*. URL: <https://cleverbox-crm.com/medcentry.html> (дата звернення: 02.10.2023)

12. Галасюк С. С., Наймарк К. А. Оцінка конкурентного профілю підприємств ресторанного господарства. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія. Одеса : Атлант, 2017. С. 247–260.

13. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11–15.

14. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93-97.

15. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

16. Гохберг О.Ю. Конкурентоспроможність бізнесу: теоретико-методологічні основи аналізу. *Вісник Львівської державної фінансової академії*. 2010. № 18. С. 50–57.

17. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівського університету: Серія економічна*. 2004. Вип. 33. С. 431–436.

18. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

19. Іванова Л. Організаційно-економічні засади підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 11. С. 45–51.

20. Інформація про Rehabilitation Dental Center. *Guide*. URL: <https://guide.in.ua/business/72224/rehabilitation-dental-center-%D1%96%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE-%D1%84%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA> (дата звернення: 08.09.2023)

21. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. № 5, 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 30.06.2023)

22. Калюжна О., Мірошниченко І., Черепньова А. Стратегії підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Науковий Вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського*. Економічні науки. 2017. № 2 (9). С. 17–22.

23. Клименко С. М., Дубова О. С., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.

24. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

25. Конкурентоспроможність. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Конкурентоспроможність> (дата звернення: 28.06.2023)

26. Конотопський А. Що таке конкуренція: види і типи, функції, значення для економіки і суспільства в цілому. *ITstatti*. 2023. URL: <https://itstatti.in.ua/18-biznes/570-konkurenciya.html#h3-funktsii-konkurencii-v-ekonomitsi> (дата звернення: 02.07.2023)

27. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУБГП Економічні науки*. 2019. Випуск 1 (85). С. 90–103.

28. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
29. Ліба, Н. С. Конкурентоспроможність: регіональний аспект. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. № 21(3(52)). С. 170–178.
30. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова М.М. Економіка торговельного підприємства. К. : Хрещатик, 1999. 707 с.
31. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Економіка. 2016. Т. 275, Вип. 263. С. 102–105.
32. Налаштування реклами в Facebook в Івано-Франківську. *Ipm-group*. URL: <https://ipm-group.org/ua/reklama-facebook-ivano-frankivsk.html> (дата звернення: 02.10.2023)
33. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.- метод. посіб. К. : КНЕУ, 2006. 272 с.
34. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2012. № 727 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 270–275.
35. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник Х. : ВД «ІНЖЕК», 2004. С. 58.
36. Розсилка SMS на власну базу клієнтів. *Kyivstar*. URL: <https://kyivstar.ua/business/products/sms-own-data> (дата звернення: 02.10.2023)
37. Савченко С. М., Нікітін В.Г. Механізми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств за рахунок цифровізації.

Ефективна економіка. 2023. No 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1717/1730> (дата звернення: 28.06.2023)

38. Сапотніцька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка.* 2023. 2 (02). С. 49-52.

39. Система для медичної клініки коробкова clinic-версія. Perfectum. URL: <https://perfectum.ua/ua/industry-solutions/medical-clinic> (дата звернення: 02.10.2023)

40. Створити сайт Івано-Франківська. *List.* URL: <https://list.in.ua/%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE-%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA/%D0%A1%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B8-%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82> (дата звернення: 02.10.2023)

41. Стоматології Івано-Франківська. *List.* URL: <https://list.in.ua/%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE-%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA/%D0%A1%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97> (дата звернення: 08.09.2023)

42. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

43. Чикуркова А.Д., Горіховський М.В. Конкурентоспроможність як складова розвитку фермерських господарств: теоретичний аспект. *Причорноморські економічні студії.* 2016. Випуск 12–1. С. 5–8.

44. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.

45. Штендер. *Apps-studio.* URL: <https://apps-studio.in.ua/ua/p1116050830-shtender.html> (дата звернення: 02.10.2023)

46. Шульга Л. та ін. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. № 5. 2022. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10296> (дата звернення: 29.06.2023)
47. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя. *Бизнес-Информ*. 1996. № 5. С. 21-23.
48. Ярошенко С.П. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва. *Регіональні перспективи*. 1998. № 1(2). С. 37-39.
49. 7 tips to improve your company's competitiveness. *Easycomtec*. URL: <https://www.easycomtec.com/7-tips-to-improve-your-company's-competitiveness> (дата звернення: 17.08.2023).
50. Competitiveness Policy Council, "Building A Competitive America," First Report to the President and Congress, March 1992.
51. CRM для клініки. *Remonline*. URL: <https://remonline.ua/program-for-medical-centers/> (дата звернення: 02.10.2023)
52. Ilyash O., Lupak R., Vasylytsiv T., Hetmanskyi V. Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. 2021. No 51. P. 7–24.
53. Manzella John. Five Essential Strategies To Enhance Competitiveness. *Manzellareport*. URL: <http://www.manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-strategies-to-enhance-competitiveness> (дата звернення: 13.08.2023).
54. McCarthy J. (1960 1st ed.) Basic Marketing: A managerial approach, 13th ed, Irwin, Homewood 11, 2001. 254 p.
55. RDC - Rehabilitation Dental Center. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/rehabilitationdentalcenter/> (дата звернення: 08.09.2023)
56. rehab_dentalcenter. *Instagram*. URL: https://www.instagram.com/rehab_dentalcenter/ (дата звернення: 08.08.2023)
57. Rehabilitation Dental Center в Goggle Мій бізнес. *Goggle*. https://www.google.com/search?q=rehabilitation+dental+center&oq=reha&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUqBggAEEUYOzIGCAAQRrg7Mg0IARAUgK8BGMcBGIAEMgcI

AhAAGIAEMgYIAxBFGDkyBwgEEAAYgAQyBwgFEAAYgAQyBggGEEUYPD
IGCAcQRRg80gEIMzUzNGowajSoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8 (дата
звернення: 08.09.2023)

58. Rehabilitation Dental Center, стоматологічна клініка. *Top20*. URL:
<https://top20.ua/if/zdorovya/stomatologiyi/rehabilitation-dental-center.html> (дата
звернення: 08.09.2023)

59. Stevenson William J., Hojati Mehran. Production / Operations /
Management. McGraw-Hill Ryerson, Limited, 2001. 640 p.