

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-1>

УДК 658.821.5:65.011.47

КОНКРЕТИЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ СТОМАТОЛОГІЧНОГО ЗАКЛАДУ ЗА ДОПОМОГОЮ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

SPECIFICATION OF THE STRATEGY OF THE DENTAL INSTITUTION BY USING A SYSTEM OF BALANCED SCORECARDS

Довбня Світлана Борисівна

доктор економічних наук, професор,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0669-1522>

Куюн Олена Володимирівна

магістр,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3697-5857>

Dovbnia Svitlana, Kuiuun Olena

Ukrainian State University of Science and Technology

Стаття присвячена проблемі обґрунтування стратегії стоматологічного закладу за допомогою SWOT-аналізу, впровадження в його діяльність КРІ – ключових показників ефективності для досягнення стратегічних цілей підприємства. Розглянуто та використано методичний підхід до виконання SWOT-аналізу, що на відміну від традиційних підходів забезпечує кількісну оцінку впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на перспективи розвитку підприємства. За результатами SWOT-аналізу обрана стратегія підприємства. Для конкретизації обраної стратегії побудована стратегічна карта та розроблена збалансована система показників стоматологічного підприємства. Запровадження показників дасть поштовх для реалізації стратегії, підвищення прибутковості підприємства, контролю діяльності та розвитку.

Ключові слова: стратегія, ціль, стоматологічна практика, SWOT-аналіз, стратегічна карта, збалансована система показників, ключові показники ефективності.

The presented article is devoted to the problem of substantiation of the dental institution strategy. The relevance of this study is due to the rapid pace of change, increased competition, globalization and other challenges of the external environment, which determine the growing importance of strategic management of the enterprise. This issue becomes especially relevant in conditions of uncertainty and risks. For the successful functioning and even survival of the enterprise in difficult conditions, it is necessary not only to have a well-founded strategy, but also the tools for its implementation. To date, strategic management in medical institutions is not widespread in Ukraine. This situation is due to the lack of methodological support that takes into account the specifics of the functioning of medical institutions, as well as positive practical experience in its implementation. The purpose of the article is to substantiate, on the basis of a strategic analysis, the development strategy of a dental institution, the formation of a strategic map and the development of a balanced scorecard adapted to the specifics of its activities. The problem that is solved in this scientific work is a detailed study of the dental enterprise with the help of SWOT-analysis, the introduction of KPI – key performance indicators in its activities to achieve the strategic goals of the enterprise. The article considers and uses a methodical approach to performing SWOT-analysis, which, unlike traditional approaches, provides a quantitative assessment of the impact of external and internal environment factors on the prospects of enterprise development. According to the results of SWOT-analysis the strategy of the enterprise is chosen. To concretize the chosen strategy, a strategic map was built and a balanced scorecard of the dental enterprise was developed. The introduction of indicators will give impetus to the implementation of the strategy, increase the profitability of the enterprise, control activities and development by establishing areas of responsibility of individual employees, ensuring continuous monitoring of the achievement of goals and key performance indicators, increasing staff motivation through the introduction of a remuneration system that ensures the relationship between the amount of remuneration and the implementation of KPIs.

Keywords: strategy, goal, dental practice, SWOT-analysis, strategic map, balanced scorecard, key performance indicators.

Постановка проблеми. Стрімкі темпи змін, загострення конкуренції, глобалізація та інші виклики зовнішнього середовища обумовлюють зростання значущості стратегічного управління підприємством. Це питання стає особливо актуальним в умовах невизначеності та ризиків. Для успішного функціонування і, навіть, виживання підприємства в складних умовах, потрібно не тільки мати ретельно об'єднану стратегію, але й інструменти її реалізації. Одним з таких дієвих інструментів є система збалансованих показників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробкою і впровадженням в діяльність підприємств системи збалансованих показників займалися такі вчені: Р. Каплан, Д. Нортона – основоположники класичного варіанту [1], П. Друкер запропонував систему управління по цілям [2], Д. Парментер описав 12-ти крокову модель впровадження системи [3], Б. Марр систематизував показники по шести групам [4], проте впровадження ключових показників ефективності діяльності в медичних та зокрема стоматологічних підприємствах є недостатньо дослідженим.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогоднішній день в Україні не набуло широкого розповсюдження стратегічне управління в медичних закладах. Такий стан обумовлений недостатністю методичного забезпечення, що враховує специфіку функціонування лікувальних закладів, а також позитивного практичного досвіду його впровадження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування на основі стратегічного аналізу стратегії розвитку стоматологічного закладу, формування стратегічної карти та розробка системи збалансованих показників, адаптованої до особливостей його діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для обґрунтування стратегії стоматологічного закладу було проведено SWOT-аналіз за модифікованою методикою [5; 6]. SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища є досить популярним та широко використовується в практиці стратегічного управління. Недоліками традиційного підходу є відсутність кількісної оцінки факторів та визначення вагомості груп, що суттєво знижує коректність отриманих результатів. Використаний авторами методичний підхід базується на кількісній оцінці факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачає отримання інтегральних оцінок по окремих аналітичних напрямках, що суттєво підвищує якість отриманих результатів. Аналіз проведено за такими послідовними етапами [5; 6]:

1. Визначено набір груп факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та занесено їх до таблиці 1.

2. На другому етапі виконано кількісну оцінку впливу кожного фактору (в балах від 1 до 10) з урахуванням їх значущості.

Таблиця 1

Фактори SWOT-аналізу

Сильні сторони S (strong)	Слабкі сторони W (weakness)
Конкуренентоспроможні ціни; Високий професіоналізм лікарів; Використання якісних імпортованих матеріалів; Розташування в центральному районі міста; Прибутковість підприємства; Низька плинність кадрів; Високий соціально орієнтований менеджмент; Навчання та розвиток персоналу.	Висока частка витрат; Зношеність частини обладнання; Відсутність кадрів для реалізації імплантологічного та ортодонтичного прийому пацієнтів; Невелика площа приміщення для розширення бізнесу; Відсутність рекламної кампанії.
Перспективи O (opportunities)	Загрози T (threats)
Розвиток медичного туризму в Україні; Збільшення населення міста Дніпро за рахунок внутрішньо переміщених осіб; Скорочення та повне закриття державних стоматологій; Загальнодержавне медичне страхування; Можливість введення нових послуг.	Зменшення платоспроможності населення у воєнний та післявоєнний час; Відкриття клінік з сучасним обладнанням; Відсутність електроенергії та води; Зростання курсу валюти, в зв'язку з чим дорожчає матеріал.

Джерело: розроблено автором

Значущість кожного фактору оцінювалась коефіцієнтом в межах його групи; сума коефіцієнтів значущості по групі дорівнює одиниці. Значущість конкретної групи факторів сильної або слабкої сторони визначається як середньозважена його елементів. Оцінка групи факторів в цілому визначається як різниця між отриманими оцінками сильних та слабких сторін. Такі розрахунки дозволяють зрозуміти, чи є конкретна царина конкурентною перевагою або проблемною зоною підприємства. Зрозуміло, що при позитивній загальній оцінці групи факторів (наприклад, економічних) можна говорити про конкурентну перевагу.

При від'ємній оцінці – має місце проблемна зона. Результати оцінювань та розрахунків заносяться в таблицю 2.

3. Наступним етапом є інтегральна оцінка внутрішнього стану підприємства. Для підвищення об'єктивності отриманих результатів виконується оцінка важливості окремих груп факторів внутрішнього середовища з використанням методу «парних порівнянь». При цьому послідовно кожна група факторів порівнюється з усіма іншими з визначенням її важливості наступним чином: якщо групи факторів, що порівнюються, мають однаковий вплив – виставляють оцінки 1:1; якщо одна з груп має

Таблиця 2

Оцінка стану внутрішнього середовища стоматології

Сильні сторони підприємства			Слабкі сторони підприємства			Загальна оцінка групи
Група факторів	Оцінка (від 1 до 10)	Вагомість част. од.	Група факторів	Оцінка (від 1 до 10)	Вагомість част. од.	
Економічна			Економічна			5
Прибутковість підприємства	8	1	Висока частка витрат	3	1	
Разом:	8		Разом:	3		
Конкурентна			Конкурентна			1,8
Конкурентоспроможні ціни	8	0,6	Відсутність рекламної кампанії	5	1	
Розташування в центральному районі міста	5	0,4				
Разом:	6,8		Разом:	5		
Виробничо-технологічна			Виробничо-технологічна			3,25
Високий професіоналізм лікарів	10	0,5	Зношеність частини обладнання	7	0,5	
Використання якісних імпортованих матеріалів	8	0,5	Відсутність кадрів для реалізації імплантологічного та ортодонтичного прийому пацієнтів	5	0,25	
			Невелика площа приміщення для розширення бізнесу	4	0,25	
Разом:	9		Разом:	5,75		
Управлінська			Управлінська			8
Низька плинність кадрів	9	0,33				
Високий соціально орієнтований менеджмент	8	0,34				
Навчання та розвиток	7	0,33				
Разом:	8		Разом:			

Джерело: розроблено автором на основі [5; 6]

відчутну перевагу над іншою – 3:1; якщо ж перевага групи факторів над іншою є суттєвою оцінки виставляють як 5:1 (див. табл. 3). Значущість кожної групи факторів внутрішнього стану підприємства розраховується за формулою:

$$\lambda_{ГРi} = \frac{Ba_i}{\sum_{i=1}^c Ba_i},$$

де $\lambda_{ГРi}$ – значущість i -тої групи факторів; групи факторів;

Ba_i – сума балів групи факторів;

$\sum_{i=1}^c Ba_i$ – сума абсолютних вагомостей груп факторів;

c – кількість груп факторів, що виокремленні при проведенні аналізу.

Загальна оцінка сильних та слабких сторін підприємства здійснюється шляхом визначення середньозваженої величини (див. табл. 4).

Як видно з наведених розрахунків, підприємство має перевагу сильних сторін над слабкими, про що свідчить висока інтегральна

оцінка – "4,09". Підприємство має стабільну ситуацію за всіма факторами. Серед факторів внутрішнього середовища найбільш вагомими є економічна та управлінська група. Збереження позитивних характеристик у майбутньому буде призводити до підвищення фінансової стійкості підприємства.

4. Після аналізу внутрішнього середовища виконується наступний етап – оцінка впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Він передбачає аналогічну послідовність дій: а) формування переліку загроз та можливостей; б) оцінка їх впливу з урахуванням значущості; в) визначення найбільш впливових груп факторів зовнішнього середовища; г) інтегральну оцінку впливу зовнішнього середовища. Якщо інтегральний показник є позитивним, підприємство має більше можливостей, ніж загроз. В іншому випадку – переважають загрози. Зрозуміло, що така оцінка має великий, можна сказати, визначальний вплив на вибір стратегії підприємства. Результати аналізу зовнішнього середовища об'єкту наведені в таблиці 5.

Таблиця 3

Матриця для визначення значущості групи факторів з точки зору їх впливу на роботу стоматології

Група факторів	Економічна	Конкурентна	Виробничо-технологічна	Управлінська	Сума балів (Ba)	Значущість групи факторів ($\lambda_{ГРi}$), частки одиниці
Економічна	X	1	1	3	5	5/18 = 0,28
Конкурентна	1	X	1	3	5	5/18 = 0,28
Виробничо-технологічна	3	1	X	1	5	5/18 = 0,28
Управлінська	1	1	1	X	3	3/18 = 0,16
	18					1,0

Джерело: розроблено автором на основі [5; 6]

Таблиця 4

Підсумкова оцінка сильних та слабких сторін стоматології з урахуванням значущості груп факторів

Групи факторів	Загальна оцінка групи ($O_{ГРi}$)	Значущість групи факторів ($\lambda_{ГРi}$)	Підсумкова оцінка ($O_{ГРi}^3$)
1	2	3	4 = 2 x 3
Економічна	5	0,28	1,4
Конкурентна	1,8	0,28	0,5
Виробничо-технологічна	3,25	0,28	0,91
Управлінська	8	0,16	1,28
РАЗОМ	X	X	4,09

Джерело: розроблено автором на основі [5; 6]

Згідно з отриманими результатами можливості підприємства перевищують загрози з боку зовнішнього середовища, про що свідчить інтегральна оцінка – "2", а також позитивні оцінки по кожній групі факторів.

5. Наступним етапом є оцінка можливостей та загроз за ступенем впливу на підприємство (руйнівний, тяжкий, легкий) та вірогід-

ністю їх реалізації (висока, середня, низька), яка виконується з урахуванням попередніх кількісних оцінок. Результати оформлюються у вигляді матриці. Аналогічна матриця формується по можливостям підприємства та вірогідності їх використання.

6. Завершальний етап полягає в формуванні стратегії підприємства на основі резуль-

Таблиця 5

Інтегральна оцінка можливостей та загроз зовнішнього середовища стоматології

Групи факторів	Загальна оцінка групи ($O_{ГРi}$)	Значущість групи факторів ($\lambda_{ГРi}$)	Підсумкова оцінка ($O^3_{ГРi}$)
1	2	3	$4 = 2 \times 3$
Економічна	4,4	0,25	1,1
Конкурентна	1,6	0,25	0,4
Виробничо-технологічна	1	0,5	0,5
РАЗОМ – Інтегральна оцінка	X	X	2

Джерело: розроблено автором на основі [5; 6]

Таблиця 6

Матриця для встановлення зв'язків між тенденціями розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища

	Можливості Збільшення населення міста Дніпро за рахунок внутрішньо переміщених осіб; Скорочення та повне закриття державних стоматологій; Можливість введення нових послуг.	Загрози Відсутність електроенергії та води.
Сильні сторони Конкурентоспроможні ціни; Високий професіоналізм лікарів; Використання якісних імпорتنих матеріалів; Розташування в центральному районі міста. Прибутковість підприємства Низька плинність кадрів Високий соціально орієнтований менеджмент Навчання та розвиток.	Стратегія по використанню сильних сторін: прибутковості підприємства, конкурентоспроможних цін, високого професіоналізму лікарів, навчання та розвитку лікарів, низької плинності кадрів, високого соціально орієнтованого менеджменту, якісних імпорتنих матеріалів, розташуванню в центральному районі міста для отримання віддачі від можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі: збільшення населення міста Дніпро за рахунок внутрішньо переміщених осіб, скорочення та повне закриття державних стоматологій, можливість введення нових послуг.	Стратегія повинна передбачати використання сильних сторін роботи підприємства для нівелювання загроз, що виникли.
Слабкі сторони Низька частка ринку; Зношеність частини обладнання; Відсутність кадрів для реалізації імплантологічного та ортодонтичного прийому пацієнтів; Невелика площа приміщення для розширення бізнесу; Відсутність рекламної кампанії.	Стратегія по подоланню слабких сторін за рахунок можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.	Стратегія одночасного подолання слабких сторін та нівелювання впливу загроз, що виникли.

Джерело: розроблено автором на основі [5; 6]

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

татів проведеного аналізу. З урахуванням виявлених найбільш значущих можливостей та загроз, а також сильних та слабких сторін підприємства розроблена матриця (табл. 6) взаємозв'язків тенденцій розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища, яка є науковим підґрунтям обґрунтування стратегії підприємства.

Враховуючи результати стратегічного аналізу та перспективи розвитку, підприємству рекомендовано стратегію концентрованого зростання: стратегію зміцнення позицій на ринку. За цією стратегією компанія вже функ-

ціонує на ринку, має певний продукт та намагається зайняти для себе найкращі позиції.

Для забезпечення реалізації стратегії необхідним є її деталізація та конкретизація, а також безперервний моніторинг виконання. З цією метою доцільне використання збалансованої системи показників або balanced scorecard (BSC).

Збалансована система показників (BSC) – це система стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності по набору оптимально підібраних ключових показників ефективності (KPI),

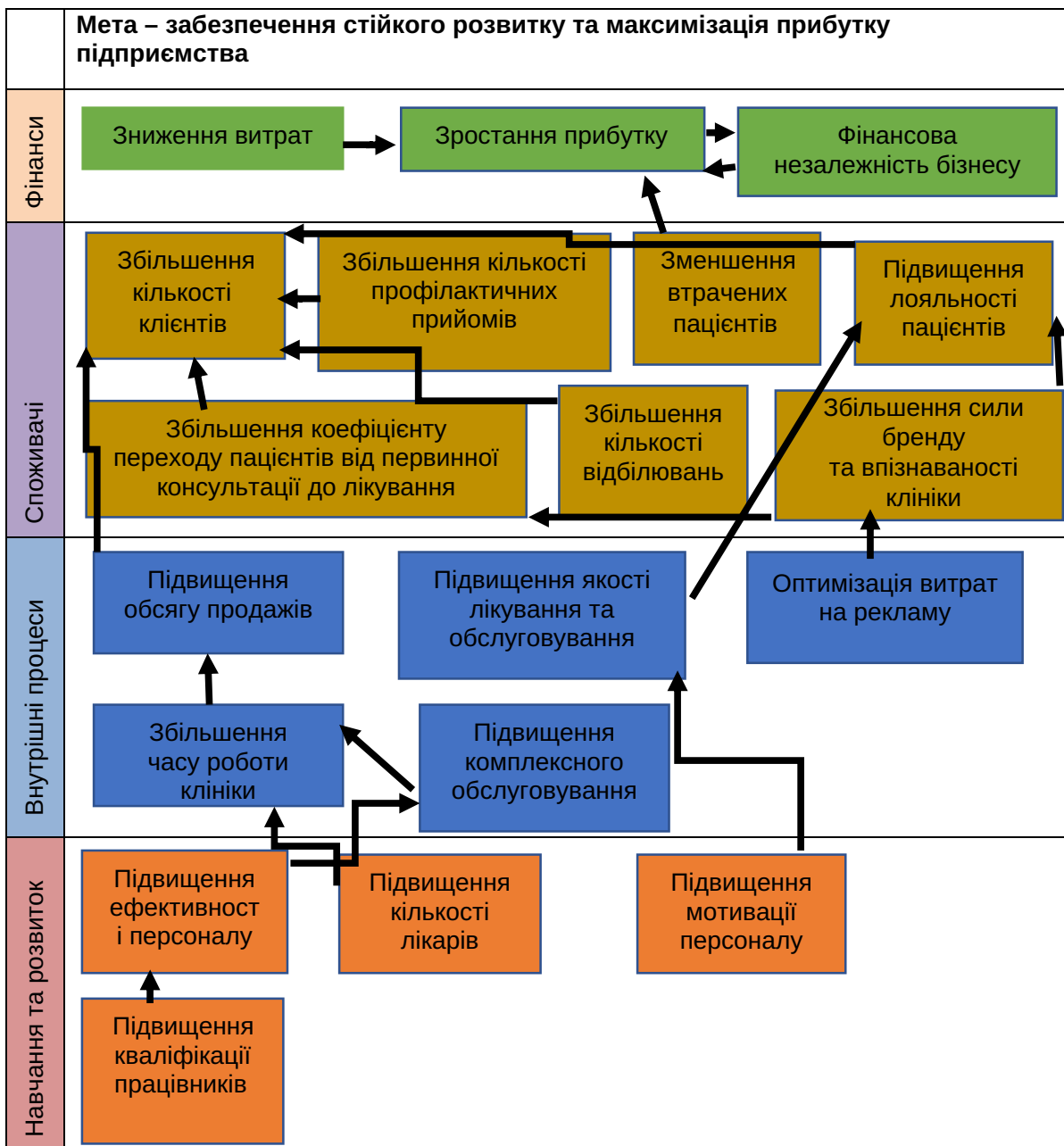


Рис. 1. Стратегічна карта стоматології
Джерело: розроблено автором на основі [1]

що відображають всі аспекти діяльності компанії, як фінансові, так і не фінансові.

KPI за традиційним підходом розділяються на 4 основні групи [1]. У «Фінансах» йдеться про різноманітні кількісно вимірювані показники для оцінки ефективності діяльності підприємства. Група «Клієнти» спрямована на оцінку взаємодії з клієнтами, ступінь їх задоволеності послугами підприємства. «Внутрішні процеси» фокусуються на тих бізнес-процесах, які збільшують цінність послуг для клієнтів і знижують витрати з ціллю покращення фінансових результатів діяльності. «Навчання та розвиток» складається з ключових показників ефективності, що характеризують підвищення компетентності персоналу за для зростання його продуктивності та задоволеності роботою на підприємстві.

З урахуванням результатів стратегічного аналізу, бачення перспектив розвитку підприємства його власниками та систематизації теоретичних напрацювань та практичного досвіду розроблена стратегічна карта, яка дозволяє візуалізувати цілі підприємства (рис. 1).

Як вже зазначалось вище, реалізація стратегії та досягнення цілей підприємства вимагають їх повного розуміння робітниками підприємства, вмотивованості досягнення та безперервного моніторингу. З цією метою розроблена система кількісних індикаторів – ключових показників ефективності за чотирма охарактеризованими вище групами, що відповідають специфіці діяльності стоматологічної поліклініки. Запропонована система показників представлена у табл. 7.

Таблиця 7

Ключові показники ефективності стоматології

Ціль	Ключовий показник ефективності
1	2
Фінанси	
Зниження витрат	Витрати на 1 грн надання послуг Операційні витрати / Виручка від реалізації
Зростання прибутку	Рентабельність власного капіталу Чистий прибуток*100% / Власний капітал
Фінансова незалежність бізнесу	Коефіцієнт автономії Власний капітал*100% / Сума балансу
Споживачі	
Підвищення лояльності пацієнтів	Лояльність пацієнтів % задоволених пацієнтів – % незадоволених пацієнтів
Збільшення кількості відбілювань	Кількість процедур відбілювання Кількість процедур відбілювання / 30 днів
Збільшення кількості профілактичних прийомів	Кількість профілактичних прийомів Кількість профілактичних прийомів / 30 днів
Зменшення втрачених пацієнтів	Кількість скасованих прийомів Кількість скасованих прийомів / 365 днів
Збільшення коефіцієнту переходу пацієнтів від первинної консультації до лікування	Рівень прийняття лікування Кількість прийнятих процедур / Загальна кількість рекомендованих процедур
Збільшення кількості клієнтів	Нові пацієнти для стоматологічної практики Кількість нових активних пацієнтів на рік / Загальна кількість пацієнтів
Збільшення сили бренду та впізнаваності клініки	Кількість пошукових запитів назви стоматології в Google Кількість запитів з назвою клініки / Загальна кількість запитів
Внутрішні процеси	
Підвищення обсягу продажів	Збільшення обсягу продажу послуг Обсяг продажів*100% / Обсяг продажів плановий

Продовження Таблиці 7

1	2
Підвищення якості лікування та обслуговування	Звернення по гарантії Кількість прийомів по гарантії*100% / Загальна кількість прийомів
Підвищення комплексного обслуговування	Збільшення середнього чеку Збільшення суми на одного пацієнта
Збільшення часу роботи клініки	Час роботи клініки Кількість фактично відпрацьованих годин на установках *100% / Потенційний час роботи клініки (кількість стоматологічних установок*12 годин*365 днів у році)
Оптимізація витрат на рекламу	Витрати на маркетинг Маркетингові витрати на місяць*100% / Загальні доходи на місяць
Навчання та розвиток	
Підвищення ефективності персоналу	Продуктивність праці Сума доходу за рік від 1 лікаря / Кількість пацієнтів у цього лікаря
Підвищення кваліфікації працівників	Частка лікарів, які підвищили кваліфікацію Кількість лікарів, які проходила курси / Загальна кількість лікарів
Підвищення мотивації персоналу	Виконання плану продажів Фактичний продаж/Плановий продаж
Підвищення кількості лікарів	Розширення штату лікарів Кількість лікарів поточного року / Кількість лікарів минулого року

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Запропонована система показників є збалансованою, інформаційно забезпеченою, всі показники мають зрозумілу методику розрахунку і, головне, в повній мірі характеризують основні результати діяльності стоматологічної клініки. Така система може бути рекомендована для використання в різних стоматологічних лікарнях, а з невеликою адаптацією і у лікувальних установах іншого профілю.

Висновки. Розроблена стратегія підприємства є обґрунтованою, базується на результатах кількісного SWOT-аналізу і забезпечить перспективний розвиток підприємства з метою підвищення його ефективності. Запропонована стратегічна карта

дозволяє зрозуміти основні цілі підприємства, що ведуть до його розвитку, та візуалізувати існуючі взаємозв'язки між ними, що підвищує розуміння стратегії кожним членом колективу підприємства.

Сформована система збалансованих показників дозволяє: конкретизувати стратегію та цілі підприємства; підвищити ефективність реалізації стратегії за рахунок встановлення зон відповідальності окремих співробітників; забезпечити безперервний моніторинг досягнення цілей та ключових індикаторів ефективності; підвищити вмотивованість персоналу шляхом впровадження системи оплати праці, яка забезпечує взаємозв'язок розміру винагороди з виконанням KPI.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. Москва : ЗАО «Олимп-бизнес», 2003. 480 с.
2. Друкер П. Практика менеджмента. Москва : «Вильямс», 2007. 400 с.
3. Пермантер Д. Ключевые показатели эффективности. Москва : Олимп-Бизнес, Библиотека, 2008. 214 с.
4. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер. Москва : Лаборатория знаний, 2021. 344 с.
5. Довбня С. Б., Чабанець Т. М. Інноваційне стратегічне планування : монографія. Дніпро : Ліра, 2020. 204 с.

6. Довбня С. Б., Письменна О. О., Найдовська А. О. Стратегія підприємства. Част. 1 : навч. посібник. Дніпро : НМетаАУ, 2021. 98 с.

REFERENCES:

1. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2003). Sbalansirovannaya sistema pokazateley [Balanced Scorecard System], (214 p.). Moscow: ZAO «Olimp-biznes». [in Russian]
2. Drucker P. (2007). Praktika menedzhmenta [Management practice], (400 p.). Moscow: "Williams". [in Russian]
3. Permanter D. (2008). Klyuchevyye pokazateli effektivnosti [Key performance indicators], (214 p.). Moscow: Olymp-Business, Library. [in Russian]
4. Marr B. (2021). Klyuchevyye pokazateli effektivnosti. 75 pokazateley, kotorye dolzhen znat' kazhdyy menedzher [Key performance indicators. 75 indicators that every manager should know], (344 p.). Moscow: Knowledge Lab. [in Russian]
5. Dovbnya S. B., Chabanets T. M. (2020). Innovatsiyne strategichne planuvannya: monografiya [Innovative strategic planning: monograph], (204 p.). Dnipro: Lira. [in Ukrainian]
6. Dovbnya S. B., Pismennaya O. O., Naidovskaya A. O. (2021). Stratehiya pidpriyemstva [Enterprise strategy], Part. 1: study guide (98 p.). Dnipro: NMetaAU. [in Ukrainian]