МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Стратегія менеджменту задля покращення лояльності пацієнтів стоматологічної клініки «Dental Studio» в умовах конкуренції

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Management Strategies to Improve Patient Loyalty of the Dental Studio Dental Clinic in Competitive Environment

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0734-мо-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
М.В. Бурлака
Керівник доц.каф. П,МОіЛ Т.С. Павлюк
Рецензент доц. каф. П,МОіЛ В.О. Шишкін

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Бурлаці Марині Вікторівни

1. Тема роботи Стратегія менеджменту задля покращення лояльності пацієнтів стоматологічної клініки «Dental Studio» в умовах конкуренції,
керівник роботи Павлюк Тетяна Сергіївна доцент, завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики,
затверджені наказом ЗНУ від « 03 » квітня 2025 року № 471 – с___
2. Строк подання здобувачем роботи « 30 » листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретико-методичні основи дослідження лояльності пацієнтів у менеджменті – складається з 3 підрозділів: 1.1 Особливості менеджменту у стоматологічній сфері; 1.2 Лояльність споживачів стоматологічних послуг: поняття та фактори формування; 1.3 Методи підвищення лояльності у сфері стоматології та світовий досвід у сфері управління лояльністю; 2 Розділ – Дослідження діяльності стоматологічної клініки «Dental Studio» в умовах конкуренції – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика стоматологічної клініки «Dental Studio» її організаційна структура та система управління; 2.2 Вивчення конкурентного середовища та ринкових позицій

«Dental Studio»; 2.3 Дослідження рівня лояльності пацієнтів стоматології «Dental Studio»; 3 Розділ – Розробка стратегій менеджменту для підвищення лояльності пацієнтів стоматологічної клініки Dental Studio – складається з 3 підрозділів: 3.1 Аналіз виявлених проблем та слабких місць у діяльності стоматологічної клініки «Dental Studio»; 3.2 Роль лікаря-стоматолога у формуванні лояльності пацієнтів стоматологічної клініки; 3.3 Розвиток культури взаємодії з пацієнтом як основа довгострокової лояльності пацієнтів «Dental Studio».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С., доцент, завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики ЗНУ	10.09.2025 р.	10.09.2025 р.
2	Павлюк Т.С., доцент, завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики ЗНУ	02.10.2025 р.	02.10.2025 р.
3	Павлюк Т.С., доцент, завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики ЗНУ	12.11.2025 р.	12.11.2025 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ М.В. Бурлака
(підпис)

Керівник роботи _____ Т.С Павлюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 83 сторінок, 19 таблиць, 9 рисунків, 8 формул. Перелік посилань нараховує 44 найменування

Об’єктом дослідження є процес управління лояльністю пацієнтів у стоматологічній клініці Dental Studio

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних основ покращення лояльності пацієнтів стоматологічної клініки та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення лояльності пацієнтів «Dental Studio».

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми обумовлена тим, що в сучасних умовах високої конкуренції на ринку стоматологічних послуг лояльність пацієнтів є критичним фактором, що забезпечує стабільність, репутацію та довгостроковий розвиток клініки.

Сьогодні розробка налагодженої, ефективної та системної стратегії менеджменту для підвищення і збереження лояльності пацієнтів є першочерговою перевагою для клініки Dental Studio.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління на приватному підприємстві.

На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ПП «Dental Studio». Запропоновані заходи щодо ефективного підвищення лояльності пацієнтів дослуджуваного підприємства.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ПП «Dental Studio» в практичній діяльності і сприятимуть удосконалення діяльності підприємства.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, ЛОЯЛЬНІСТЬ ПАЦІЄНТІВ, СТОМАТОЛОГІЧНА КЛІНІКА, DENTAL STUDIO, КОНКУРЕНЦІЯ, ЯКІСТЬ ПОСЛУГ.

.

ABSTRACT

Qualification work: 83 pages, 19 tables, 9 figures, 8 formulas. The list of references includes 44 items

The object of the study is the process of managing patient loyalty in the Dental Studio dental clinic

The purpose of the qualification work is to study the theoretical and methodological foundations of improving the loyalty of patients in the dental clinic and develop practical recommendations for increasing the loyalty of patients "Dental Studio".

Research methods - descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, statistical analysis method, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic is due to the fact that in modern conditions of high competition in the dental services market, patient loyalty is a critical factor that ensures stability, reputation and long-term development of the clinic.

Today, the development of an established, effective and systematic management strategy to increase and maintain patient loyalty is a primary advantage for the Dental Studio clinic.

During the work, the theoretical foundations of management in a private enterprise were considered.

Based on the theoretical material, the activities of PE "Dental Studio" were analyzed,

Measures were proposed to effectively increase the loyalty of patients of the enterprise under study.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of PE «Dental Studio» in practical activities and will contribute to the improvement of the enterprise's activities.

MANAGEMENT SYSTEM, STRATEGY, PATIENT LOYALTY, DENTAL CLINIC, DENTAL STUDIO, COMPETITION, QUALITY OF SERVICES.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

КМІС – Київський міжнародний інститут соціології;

ЕМК – Електрона медична картка;

ISO 9001 – Міжнародний стандарт, що встановлює вимоги для системи управління якості;

ЗСУ – Збройні Сили України;

NPS – Net Promoter Score (Індекс чистої лояльності споживачів);

CSI – Customer Satisfaction Index (Індекс задоволеності клієнтів);

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей і загроз);

DSD – Digital Smile Design (Цифровий дизайн посмішки).

ЗМІСТ

ВСТУП ……..…….……..…. 10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПАЦІЄНТІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ …….……... 12
1.1 Особливості менеджменту у стоматологічній сфері …… 12
1.2 Лояльність споживачів стоматологічних послуг: поняття та фактори формування ……..... 20
1.3 Методи підвищення лояльності у сфері стоматології та світовий досвід у сфері управління лояльністю …… 26
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ «DENTAL STUDIO» В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ ……. 30
2.1 Загальна характеристика стоматологічної клініки «Dental Studio», її організаційна структура та система управління …… 30
2.2 Вивчення конкурентного середовища та ринкових позицій «Dental Studio» ……..……. 36
2.3 Дослідження рівня лояльності пацієнтів «Dental Studio» ……..... 44
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПАЦІЄНТІВ СТОМАТОЛОГІЇ DENTAL STUDIO …… 54
3.1 Аналіз виявлених проблем та слабких місць у діяльності стоматологічної клініки «Dental Studio» …….…….. 54
3.2 Роль лікаря-стоматолога у формуванні лояльності пацієнтів стоматологічної клініки ……..…… 61
3.3 Розвиток культури взаємодії з пацієнтами як основа довгострокової лояльності пацієнтів «Dental Studio» …… 68
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……... 75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……...…….. 78
ДОДАТКИ …… 83

ВСТУП

Актуальність і практичний аспект даних проблем пов’язані з тим, що сучасний стоматологічний ринок функціонує в умовах високої конкуренції, стрімкого розвитку технологій та зростання вимог пацієнтів до якості медичних послуг. Пацієнти очікують не лише професійного лікування, а й високого рівня сервісу, ефективної комунікації, індивідуального підходу та психологічного комфорту під час лікування. У таких умовах здатність стоматологічної клініки формувати довгострокову лояльність пацієнтів є критичним чинником її стабільного розвитку. Лояльність визначає рівень повторних звернень, позитивних рекомендацій, імідж клініки та її конкурентоспроможність. Зважаючи на те, що сучасні пацієнти дедалі частіше обирають медичні заклади, орієнтуючись на якість сервісу, репутацію та досвід взаємодії, виникає необхідність розробки ефективних управлінських стратегій, здатних забезпечити високий рівень їхньої задоволеності. Стоматологічна клініка Dental Studio є прикладом сучасного медичного закладу, який активно впроваджує інновації, удосконалює внутрішні процеси та розвиває програми лояльності, що зумовлює актуальність дослідження саме в її діяльності.

Об’єктом дослідження є управління діяльністю стоматологічної клініки Dental Studio в умовах конкурентного середовища.

Предметом дослідження виступають стратегії менеджменту, спрямовані на формування та підвищення лояльності пацієнтів.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та удосконалення стратегій менеджменту для підвищення рівня лояльності пацієнтів стоматологічної клініки Dental Studio.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання: вивчити теоретико-методичні основи формування лояльності пацієнтів у менеджменті медичних закладів; проаналізувати особливості управління стоматологічними

клініками та чинники, що впливають на рівень лояльності; дослідити діяльність клініки Dental Studio та її конкурентне середовище; оцінити рівень лояльності пацієнтів Dental Studio і визначити основні фактори, які на нього впливають; розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегій менеджменту для підвищення лояльності пацієнтів.

Методологічною основою дослідження є аналіз наукових джерел, методи систематизації, абстрагування, порівняння, опитування та інтерв'ювання, аналіз соціальних мереж клініки, табличний і розрахунковий методи, а також узагальнення отриманих результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації з менеджменту та маркетингу медичних послуг, статистичні дані, матеріали інтернет-ресурсів, внутрішні дані стоматологічної клініки Dental Studio, результати аналізу відгуків пацієнтів та інформація з офіційних сайтів стоматологічних закладів.

Практична цінність роботи полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення управлінських стратегій, спрямованих на підвищення лояльності пацієнтів Dental Studio, які можуть бути впроваджені у діяльність клініки.

Апробація результатів дослідження здійснювалася під час проходження виробничої практики, де частина рекомендацій була використана для вдосконалення сервісу та комунікації з пацієнтами.

Структура кваліфікаційної роботи магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. У першому розділі визначено основні теоретико-методичні основи дослідження лояльності пацієнтів у менеджменті. Другий розділ містить дослідницьку інформацію, щодо діяльності стоматологічної клініки Dental Studio в умовах конкуренції. У третьому розділі визначено та описано розробку стратегій менеджменту для підвищення лояльності пацієнтів.

Кваліфікаційна робо містить 19 таблиць та 9 рисунків. Обсяг роботи складає 83 сторінки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПАЦІЄНТІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1 Особливості менеджменту у стоматологічній сфері

Управління медичними установами, зокрема стоматологічними закладами, має свої особливості, які відрізняють його від управління підприємствами інших галузей.

Менеджмент в медицині це – наука управління, регулювання і контролю фінансових, трудових і матеріальних ресурсів органами і установами охорони здоров'я [40].

Основна різниця менеджменту стоматологічної сфери від торгових чи промислових підприємств полягає в тому, що вони функціонують у сфері послуг і надають не матеріальні послуги, а професійну медичну допомогу. Потреба у правильному поєднані лікування, профілактики та естетичних процедур створює для керівників нові виклики. Для досягнення певних рівнів розвитку та якісної роботи закладу потрібен персонал. Персонал є важливим ресурсом управління. Ступінь підготовки та навичок медичного персоналу безпосередньо впливає на імідж клініки, тому ефективне управління має включати залучення висококваліфікованих фахівців, також виникає необхідність застосування відповідних інструментів, стимулів, важелів для подальшої роботи з ними і мотивації, які сприяють ефективній командній роботі. Не менш важливим аспектом є психологічна взаємодія з пацієнтами – їхнє індивідуальне сприйняття послуг прямо впливає на загальну оцінку діяльності клініки.

Як показано у таблиці 1.1, структуроване представлення особливостей управління медичними закладами й аналіз їхнього впливу на управлінські рішення дозволяють керівникам приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення ефективності роботи стоматологічних установ.

Таблиця 1.1 – Особливості управління менеджментом медичних закладів

Аспект	Особливості управління медичними закладами
1	2
Рівні управління	Мікрорівень: медичні установи, страхові компанії, громадські організації, фонди медичного страхування) Макрорівень: на рівні державного адміністрування
Кадрова політика і персонал	Кількісно-професійний склад персоналу, функціональний розподіл, професійна підготовка персоналу. Важлива роль управління людським капіталом, розвиток професій, кар'єрне зростання
Стратегічний менеджмент і планування	Необхідність переходу від оперативного управління до стратегічного, аналіз зовнішнього середовища, прогнозування потреб пацієнтів, розробка стратегій розвитку медичних закладів
Маркетинг медичних послуг	Великий вплив етики та довіри, нематеріальні послуги. Потреба балансувати між якістю, доступністю та витратами
Етичні та правові аспекти	Підвищена відповідальність перед пацієнтами, дотримання стандартів якості, законів, дотримуватися прав пацієнтів. Медична етика. Дотримання етики в рекламі
Ціноутворення	Структура ціни медичних послуг: витрати,собівартість,соціальні й регулюючі елементи,особливості ціноутворень у державному секторі, урівноважений рівень конкурентних цін
Якість та безпека послуг	Високі вимоги до рівня якості, ліцензії , страхування, високі ризики і запобігання їх.Пацієнт як головний споживач, важливість зворотного зв'язку, моніторинг результатів лікування. Пацієнт як головний споживач,важливість зворотнього зв'язку,моніторинг результатів лікування.

Джерело: складено на основі [5]

Пацієнт не має можливості попередньо оцінити якість стоматологічних послуг(лікування чи профілактики), тому він мусить використовувати те, що не так легко виміряти: бренд, репутація клініки та відгуки інших пацієнтів, що узагальнено у таблиці 1.2. Саме ці показники демонструють, як добре

менеджери в галузі медицини виконують свою роботу і як вони використовують ресурси, які не є фізичними, наприклад, як зображення компанії або реклама, радше це про довіру клієнтів, це спосіб спілкування між ними, репутація та якість їхньої роботи. Дослідження підтверджують, що «ключовою» конкурентною перевагою медичних закладів є саме нефізичні фактори, як імідж і репутація» [35].

Ці нематеріальні процеси є прямим результатом ефективної взаємодії та роботи з пацієнтами.

Таким чином, у сфері послуг основні ресурси – це персонал та зв'язки і погляди людей, які використовують ті чи інші послуги.

Протягом тривалого часу медичні установи, в численність яких входять стоматологічні заклади, здебільшого покладаються на рекомендації пацієнтів, зокрема використовуючи Інтернет ресурси. За даними КМІС більш ніж 82% людей в Україні користуються інтернетом Опитування громадської думки, рівень довіри до медичних закладів в Україні [23]. Менеджмент та інтернет тісно пов'язані між собою. Інтернет це найпростіший і вигідний простір для залучення нових потенційних відвідувачів.

Фахівці з репутації медичних закладів зазначають: «найважливіші аспекти управління репутацією в Інтернеті – це відгуки клієнтів та рейтинг клініки». Для залучення нових пацієнтів і підвищення довіри до клініки важливо мати багато позитивних відгуків в Інтернеті [18]. Крім того, велике значення має особистий бренд лікаря. Особистий бренд дає можливість зайняти авторитетну позицію серед мільйон інших лікарів.

«Імідж лікаря – потужний інструмент просування бізнесу і перехід на більш високий рівень в особистому та професійному житті» [24].

Стоматологи-практики підтверджують – «якість, стерильність та сучасні методи лікування це – маркери, які допомагають знайти «свого» лікаря-стоматолога. «Моя цінність – бездоганна репутація та міцна довіра між лікарем та пацієнтом (Барановська Ольга Сергіївна, лікар-терапевт , стоматології Dental-Studio, Запоріжжя – особисте інтерв'ю).

Таблиця 1.2 – Вплив нематеріальних активів на результати стоматологічної практик

Активи	Вплив	Практичний ефект	Показники
1	2	3	4
Репутація клініки	Формує довіру пацієнтів, підвищує лояльність та повторні візити.	Пацієнти обирають клініку частіше, рекомендують знайомим.	Кількість повторних візитів, індекс задоволеності пацієнтів
Бренд клініки	Підвищує впізнаваність, виділяє клініку серед конкурентів.	Збільшення потоку нових пацієнтів, легший вихід на нові ринки.	Частка ринку, впізнаваність бренду серед цільової аудиторії
Відгуки пацієнтів	Залучають нових пацієнтів, впливають на рейтинг у пошукових системах.	Підвищення рейтингу клініки, стимул для покращення сервісу.	Кількість та середній рейтинг відгуків, рейтинг в Googl

Джерело: складено на основі [18]

Менеджмент як управління якістю, має ключове значення, оскільки включає безпеку, ефективність процедур і задоволення пацієнтів. Дотримання стандартів зменшує ймовірність помилок і укріплює довіру пацієнтів. Система охорони здоров'я повинна будуватися в суворій відповідальності з міжнародними положеннями про права людини з урахуванням рекомендацій міжнародних організацій. ISO 9001 є глобальним стандартом, що встановлює вимоги для системи управління якості. Цей стандарт можна вважати основою менеджменту.

Фахівці стверджують, що в умовах суворої конкуренції сертифікат ISO 9001 стає важливою перевагою, що дає можливість не тільки працювати, а й стати одним із сильніших на медичному ринку. У виданні газети «Аптека ua» (2009) зазначалось, що без постійного поліпшення якості продукту компанії втрачаюсь конкурентоспроможність [43].

Перевірка якості та сертифікація допомагають клінікам оперативно реагувати на зміни та забезпечити високий стандарт послуг

Як показано у таблиці 1.3 сучасні технології значно поліпшують стоматологічну допомогу. Впровадження електронних медичних карток

дозволяє лікарям оперативно отримувати повну інформацію про пацієнта та приймати точніші рішення щодо лікування, а цифрові сервіси для пацієнтів допомагають зменшити черги та оптимізувати розклад роботи клініки. Із зростанням інноваційно-комунікаційних технологій в сфері стоматологічної медицини все більше медичних закладів надають пацієнтам можливість онлайн-запису на прийом, створюють користі сервіси для пацієнтів, електронні рекомендації, рецепти в аптеки, електронні перенаправлення або електронні медичні картки. Вони полегшують щоденні завдання медичного персоналу, надаючи змогу зосередитися на якісному лікуванні, що дає зекономити час не тільки пацієнтам а й лікарям. Ці інструменти прискорюють впровадження нових систем лікування, що збільшує конкурентоспроможність та приваблює можливих нових пацієнтів.

Використання сучасних технологій підвищує довіру пацієнтів і формує позитивний імідж клініки на ринку медичних послуг. Наприклад, електронна медична картка, яка приходить на заміну старої паперової. Електрона медична картка – це історія звернень та захворювань пацієнта, яка зберігається не на папері, а в електронній системі охорони здоров’я [14].Наявність програм для ведення електронних карток пацієнтів, сайтів клініки, на якому пацієнти можуть залишити зворотній зв’язок – це можливість краще розуміти потреби пацієнтів та закладів охорони здоров'я, прогнозувати потреби в ресурсах та оцінювати ефективність роботи системи [41].

Таблиця 1.3 – Вплив сучасних технологій на ефективність стоматологічної клініки

Аспект діяльності	Технологічний вплив	Результат (Вплив на конкурентоспроможність)
1	2	3
Клінічна робота	Спрощення виконання рутинних завдань.	Підвищення якості лікування (фокус лікаря на складних етапах).
Професійний розвиток	Стимулювання до вивчення та впровадження нових методів.	Інноваційність та експертність (зростання репутації).
Введення документації	Впровадження електронної медичної картки (ЕМК).	Оптимізація ресурсів та краще розуміння потреб пацієнтів.

Джерело: складено на основі [42,14,36]

Зростання потреб на якісне медичне обслуговування призвело до підвищення кількості споживачів, отже з'являється необхідність підвищувати кількість медичних працівників, які готові зберігати функціональну здатність, тому проблема мотивації є однією з ключових потреб. Як показано у таблиці 1.4 мотивація включає систему стимулів, які спонукають працівників до активної діяльності, спрямованої на досягнення організаційних цілей.

Таблиця 1.4 – Основні види мотивації персоналу

Вид мотивації	Характеристика	Приклади
1	2	3
Матеріальна мотивація	Стимули, що мають грошове або фінансове вираження та безпосередню економічну цінність.	Заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети, медичне страхування.
Нематеріальна мотивація	Стимули, спрямовані на задоволення соціальних, психологічних та професійних потреб співробітників	Кар'єрне зростання, публічне визнання (подяка), комфортні умови праці, можливості професійного розвитку (навчання).

Джерело: складено на основі [29]

Впровадження ключових мотиваційних теорій, як відображено в таблиці 1.5 в охороні здоров'я дає змогу керівництву розробляти ефективні стратегії стимулювання. Можна зробити висновок, що це не лише підвищує продуктивність працівників, але й посилює їхню задоволеність роботою, що, в свою чергу, знижує ризик професійного вигорання.

Завдяки збалансованому поєднанню матеріальних і нематеріальних стимулів заклади можуть досягти кількох важливих цілей: підвищити якість послуг та суттєво покращити загальну ефективність системи охорони здоров'я. Також застосування мотиваційних підходів допомагає керівництву своєчасно виявляти потреби персоналу та адаптувати управлінські рішення до реальних умов роботи. Це створює сприятливе середовище для професійного зростання працівників, стимулює підвищення їх компетентності та ініціативності. Крім того, впровадження цих теорій сприяє зміцненню лояльності персоналу до організації.

Таблиця 1. 5 – Основні мотиваційні теорії

Теорія	Автори	Основна ідея	Ключові фактори мотивації
1	2	3	4
Теорія ієрархії потреб	А.Маслоу	Мотивація працівника залежить від послідовного задоволення його потреб, починаючи з нижчих і закінчуючи вищими.	Базові (нижчі): Заробітна плата, умови праці. Вищі: Визнання, самореалізація.
Двофакторна теорія	Ф.Герцберг	Фактори, що впливають на задоволеність роботою, розділені на дві незалежні групи.	Гігієнічні (запобігають незадоволенню): Умови праці, рівень заробітної плати, стабільність. Мотиваційні (спричиняють задоволення): Досягнення, визнання
Теорія самовизнання	Р.Раян і Е.Дісі	Підкреслює визначальну роль внутрішньої мотивації, яка є більш сталою та ефективною.	Внутрішня мотивація: Базується на відчутті автономії (самостійність), компетентності (майстерність) та соціальній взаємодії (спільність).
Теорія очікування	В.Врум	Мотивація є результатом усвідомленого вибору, який залежить від очікувань працівника щодо зв'язку між зусиллями, результатом і винагородою.	Очікування: Результат діяльності (зусилля результат) та винагорода (результат винагорода).

Джерело: складено на основі [29]

Всі ці дії в купі створюють умови для якісної роботи, покращують обслуговування, згуртовують команду та завойовують довіру пацієнтів. Це дає клініці перевагу над конкурентами і забезпечує її стабільний розвиток.

Справедлива система оплати праці в комбінації з постійним навчанням та реальними можливостями кар'єрного зростання, формує ключову основу для якісної роботи стоматологічного закладу. Ці чинники згуртовують команду, створюють стабільний колектив і допомагають завоювати довіру пацієнтів.

Як показано в таблиці 1.6, щоб отримати необхідний результат також необхідно вміти використовувати маркетингові інструменти, бути здатним стратегічно планувати свої дії, мати здібності в фінансовому плануванні та розуміти можливі клінічні ризики. Такі підходи забезпечують високий рівень обслуговування, довіру пацієнтів та стабільних розвиток стоматологічного закладу.

Таблиця 1.6 – Менеджмент стоматологічного закладу: аспекти та результати

Аспект управління	Основний зміст та застосування	Вплив на ефективність стоматологічної діяльності
1	2	3
Стратегічне планування	Формування цілей, аналіз середовища, прогнозування розвитку клініки, визначення пріоритетних напрямів діяльності та кадрової політики	Забезпечує стабільне зростання, конкурентоспроможність і зменшення управлінських ризикі
Фінансове планування	Аналіз витрат, розрахунок собівартості, встановлення економічно обґрунтованих цін, планування інвестицій	Забезпечує фінансову стабільність та розвиток клініки
Управління клінічними ризиками	Ідентифікація та моніторинг ризиків, впровадження стандартів безпеки, протоколів лікування, навчання персоналу	Зменшує ускладнення, покращує якість послуг і рівень довіри пацієнтів
Маркетингові інструменти	Аналіз ринку, сегментація пацієнтів, позиціювання, реклама, PR, формування іміджу, програми лояльності	Підвищують довіру пацієнтів, сприяють зростанню попиту та покращенню репутації

Джерело: складено на основі [40]

Таким чином, стоматологічний менеджмент який 100% призведе до високого результату – це зосередженість на формуванні довгострокової довіри, репутації та медичної якості обслуговування та безпеки, що відрізняє

його від управління в інших сферах бізнесу. Ключовим фактором формування успіху стоматологічної клініки є персонал. Якісне управління персоналом, а саме надання, як матеріальної, так і нематеріальної мотивації, забезпечить успіх, надання якісного лікування пацієнтам, дружелюбну атмосферу та позитивний імідж клініці. Онлайн-запис і електронні медичні карти дозволяють оптимізувати робочий процес та економить не тільки час лікаря, але й пацієнта. В той же час стратегічне планування дозволяє передбачати потреби пацієнтів та змінюватись в залежності перемін на ринку. Використання маркетингових інструментів формує позитивний образ клініки та підвищує лояльність пацієнті до клініки, що вливає на повторні візити. Висока якість послуг у поєднані з дотриманням стандартів безпеки зменшує клінічні ризики дає можливість залучити більше пацієнтів, а застосування сучасних методів лікування і дотримання етичних стандартів додатково підсилюють довіру. Усе це в комплексному застосуванні формує довгостроковий успіх стоматологічного закладу.

1.2 Лояльність споживачів стоматологічних послуг: поняття та фактори формування

У сучасному світі приватної стоматологічної медицини кожен новий пацієнт є можливістю, але справжню цінність для клініки складають постійні пацієнти, які повертаються знову, тому що утримання постійних пацієнтів набагато вигідніше в фінансовому плані, ніж залучати нових. Лояльність пацієнтів – це результат не лише професійного підходу, а й уваги до деталей. За словами платформи SendPulse «Лояльність означає, що пацієнти, маючи вибір серед подібних продуктів знову і знову віддають перевагу саме вашій компанії [36]. Це поняття тісно пов’язане з утриманням пацієнтів, однак між ними існують важливі відмінності».

Утримання пацієнтів включає заходи, спрямовані на те, щоб покупці

продовжували співпрацювати з компанією».Лояльність же характеризується емоційною прив'язаністю до бренду. Покупець цінує компанію, із задоволенням користується її послугами та охоче радить їх друзям і близьким [25]. Утримання лояльності також допомагає знизити витрати на маркетинг і сильно підвищити прибутковість. Блог Brainlab надає статистичні дані, наведені в таблиці 1.7, які показують переваги співпраці з постійними клієнтами на відміну від залучення нових пацієнтів. [26]. Тому розвиток довгострокової лояльності пацієнтів стає стратегічним завданням для будь-якої сучасної стоматологічної клініки.

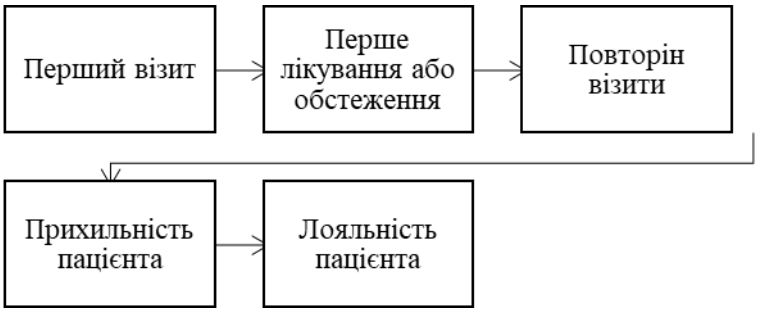
Таблиця 1.7 – Економічні переваги утримання постійних клієнтів

Показник/Факт	Зміст
1	2
Витрати постійних пацієнтів	Постійні пацієнті витрачають більше,ніж нові
Динаміка витрат постійних пацієнтів	З кожного наступною покупкою постійний пацієнт витрачає більше у 10 разів порівняно з першою покупкою
Вартість залучення нових пацієнтів	Залучення нових пацієнтів коштує у 5-25 разів дорожче, ніж утримання існуючого
Вплив утримання пацієнтів на прибуток	Збільшення рівня утримання пацієнтів на 5% підвищує прибутковість компанії на 25-95%
Роль постійних пацієнтів у маркетингу	Постійні пацієнти виступають «сарафанним радіо», безкоштовно рекламуючи послуги знайомим та родичам

Джерело: складено на основі [26].

Лояльність – це рецепт сталого зростання охорони здоров'я. Лояльність пацієнтів формується поступово, головне – це швидко реагувати на зміну реакції пацієнтів. Знання етапів лояльності, як ілюструє рисунок 1.1, створюють глибокий емоційний зв'язок з пацієнтами. Перший візит – пацієнт знайомиться із клінікою, оцінює вміст пропозицій, ціни та сервіс. На початковому етапі мета клініки, насамперед, сформулювати перше позитивне враження, зацікавити майбутнього потенційного пацієнта. Всі працівники повинні дотримуватися такої інструкції: обов'язкова привітність, зрозумілий сайт, реклама, створення довіри. Другий етап – перше лікування або

обстеження. Хоча пацієнта вийшло привабити, проте зараз він на такому етапі, що в будь-який момент може піти до іншої клініки. Пацієнт вперше користується допомогою вашої клініки, тому важливо саме тут сформулювати якісну думку про послуги. Мета на цьому етапі створити основу для повторного візиту, забезпечити задоволення пацієнта, розказати пацієнту про дисконтні картки для накопичення балів, зацікавити повернутися згодом. Наступний етап – повторний візит. Після першого обстеження пацієнт вже має позитивний досвід, з'являється довіра та звичка, потрібно розвиватися і перетворити його на постійного пацієнта. Не забувати про персональні знижки, акції, бонуси, турботливе ставлення та особисте нагадування про візит, Зворотній зв'язок відіграж дуже важливу роль. Четвертий етап – прихильність пацієнта. Він вже знає, що саме у вашій стоматології отримує найкраще обслуговування, співвідношення цін і якості. Надалі зміцнюємо прихильність і стимулюємо необхідну профілактику. Останній етап – лояльність пацієнтів. Пацієнт продовжує користуватися, за необхідністю, послугами клініки згідно з його плану лікування та рекомендує її іншим. Проте лояльність легко втратити при знижені якості або поганому сервісі. Необхідно на цьому етапі розвивати репутацію клініки, підвищувати кваліфікації співробітників і вдосконалювати емоційний стан і контакт з пацієнтом.



Джерело: складено на основі [26].

Рисунок 1.1 – Шлях пацієнта та етапи формування лояльності у стоматологічній клініці

Рисунок 1.2 відтворює три ключові види лояльності клієнтів: справжню, латентну та хибну [25].

Справжня лояльність визначається значним рівнем довіри пацієнта до клініки або лікаря, позитивним емоційним ставленням і стабільністю відвідувань. Такі пацієнти обирають саме цю клініку навіть за наявності альтернатив, демонструють прихильність до бренда медичного закладу та схильні до рекомендацій серед свого оточення. Латентна лояльність виявляється у позитивному ставленні до клініки без постійних звернень. Пацієнт задоволений якістю послуг, проте відвідує заклад епізодично – наприклад, через відсутність термінової потреби в лікуванні, фінансові обмеження або тривалі інтервали між профілактичними процедурами.

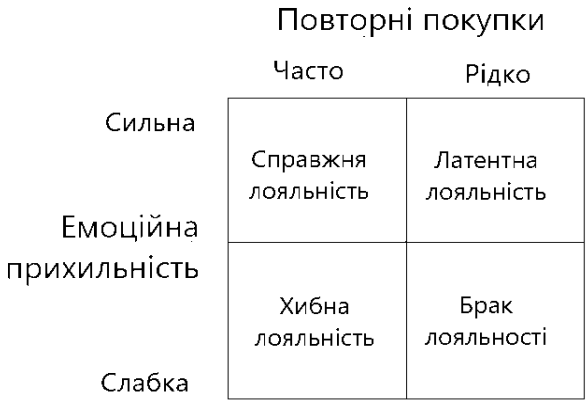
Хибна лояльність показує, що пацієнт звертається до послуг клініки регулярно, але його вибір зумовлений радше зовнішніми факторами – зручним місцезнаходженням, вартістю або акційними пропозиціями, а не довірою чи емоційною прихильністю. При появі привабливіших умов у конкурентів такий пацієнт швидко змінює клініку. Відсутність лояльності спостерігається в тому разі коли пацієнт не має позитивного досвіду співпраці з клінікою, не повертається і не радить її іншим. Це вказує на невідповідність очікувань та якості отримання послуг.

Рівень лояльності пацієнтів безпосередньо впливає на репутацію клініки та її фінансову стабільність, тому стоматології, що систематично аналізують поведінку пацієнтів, можуть ефективніше планувати маркетингові та сервісні стратегії. Підвищення лояльності часто досягається через персоналізований підхід та уважне ставлення до потреб кожного пацієнта, адже навіть пацієнти з латентною або хибною лояльністю можуть стати постійними за умови покращення сервісу та комунікації.

Регулярний моніторинг рівня задоволеності дозволяє своєчасно реагувати на проблеми та запобігати втраті клієнтів, що в кінцевому підсумку сприяє зміцненню довгострокових відносин між клінікою та пацієнтами.

Таким чином, формування високого рівня лояльності пацієнтів є

стратегічним завданням, що забезпечує конкурентну перевагу стоматологічної клініки та її сталий розвиток.



Джерело: складено на основі [25].

Рисунок 1.2 – Різновиди лояльності клієнтів у вигляді схеми

Згідно з таблицею 1.8, якість послуг, якість обслуговування, емоційний зв'язок між клінікою та пацієнтами, інноваційні підходи управління, програми лояльності, співпраця з громадою, комунікація та маркетинг, саме ця сукупність факторів прямо впливають на формування лояльності.

Таблиця 1.8 – Фактори впливу на лояльність пацієнтів

Фактор лояльності	Опис	Приклад впливу на лояльність
1	2	3
Якість продукції/ послуг	Висока якість продукції або послуг підвищує задоволення клієнтів	Клієнт повертається за повторною покупкою через задоволення від продукту
Якість обслуговування	Оперативне та ввічливе обслуговування, швидке вирішення проблем	Клієнт рекомендує бренд друзям та знайомим
Емоційний зв'язок	Позитивні емоції та асоціації з брендом формують прихильність	Клієнт відчуває задоволення від користування брендом , навіть при наявності альтернатив
Інновації	Постійне вдосконалення продуктів або послуг	Клієнт слідкує за новинами бренду та залишається лояльним

Продовження таблиці 1.8

1	2	3
Програми лояльності	Знижки, бонуси, подарунки та повторні покупки	Клієнт повертається за бонусами або спеціальними пропозиціями
Співпраця з громадою	Соціальна відповідальність та участь у проектах	Клієнт відчуває позитивне ставлення до бренду і підтримує його
Комунікація та маркетинг	Чітка та ефективна комунікація, зміцнення іміджу бренду	Клієнт довіряє бренду завдяки регулярним та якісним повідомленням

Джерело: складено на основі [20]

Таким чином, план лояльності, тобто, програма винагороди для пацієнтів, багато в чому залежить від здатності налаштувати систему управління під споживача, подарувати йому унікальний досвід в стоматологічній сфері. Підводячи висновки, зрозуміло, що розвиток лояльності пацієнтів є стратегічним пріоритетом сучасної стоматології. Високий рівень лояльності формується через надання якісного лікування, уважного обслуговування, емоційного контакту та інноваційних підходів у роботі з пацієнтом. Важливо забезпечувати позитивний досвід на кожному етапі взаємодії, а саме, від першого візиту до повторного, який призведе до рекламування клініки і зростання пацієнтської бази, тому що результати свідчать, що пацієнти, які залишились задоволеними після лікування, слугують не лише в якості повторних візитів, але й стають потенційними промоутерами клініки, рекомендуючи її своїм родичам, знайомим, друзям.

Розуміння різновидів лояльності пацієнтів – справжньої, латентної та хибної, дозволить ефективно налаштувати стратегії лояльності, та швидко реагувати на зміни. Необхідність постійно вдосконалюватися, застосовувати інновації та емоційну підтримку пояснюється тим, що саме ці якості формують міцні стосунки з пацієнтами, а пацієнти слугують зростання успіху клініки.

Отже, програма лояльності має бути комплексною, враховувати індивідуальні потреби та забезпечувати підвищення зацікавленості, але слід пам’ятати, що лояльність потрібно постійно підвищувати. Тому клініка має

регулярно оцінювати ефективність своїх сервісних та маркетингових рішень, адаптувати їх до очікувань і поведінки пацієнтів.

1.3 Методи підвищення лояльності у сфері стоматології та світовий досвід у сфері управління лояльністю

Лояльність пацієнтів неможливо придбати, її потрібно набути і постійно займатися її керуванням. Стоматологічному закладу слід не лише пропонувати бонуси, а й створювати атмосферу довіри та комфортного обслуговування. Щоб програма лояльності приваблювала пацієнтів, недостатньо запропонувати їм винагороди в обмін на накопичені бонуси, натомість, стоматологічним клінікам важливо створювати для них унікальний досвід, щиру увагу та індивідуальний підхід. За даними статистики, приблизно 60% людей у різних ступенях страждають дентофобією – страхом лікування зубів [42]. Страх відвідування стоматологічного кабінету є справді поширеною та серйозною проблемою, з якою стискаються як і діти, так і дорослі, внаслідок чого рішення пацієнтів про вибір клініки ґрунтується не тільки на кваліфікації спеціаліст, а й на першому враженні що має тісний зв’язок з підсвідомістю або поганим минулим враженням в інших стоматологіях. Клініка потребує постійного моніторингу рівня задоволеності пацієнтів та оперативна впроваджувати зміни, спрямовані на зниження негативних чинників впливу.

Поєднання високого рівня медичної допомоги з індивідуальними підходами до кожного пацієнта, як наведено в таблиці 1.9, це – універсальний напрям, що допомагає менеджерам правильно керувати лояльністю у стоматологічній сфері.

Поєднання високого рівня медичної допомоги з індивідуальними підходами до кожного пацієнта, як наведено в таблиці 1.9, це – універсальний напрям, що допомагає менеджерам правильно керувати лояльністю у стоматологічній сфері. Ось чому так важливо підвищувати лояльність.

Таблиця 1.9 – Способи підвищення лояльності пацієнтів у стоматологічній клініці

Тип	Основні способи	Приклади застосування у стоматологічній сфері
1	2	3
Матеріальні	Якість,ціна,знижки,бонуси,кешбек	Висока якість послуг, прозорі розцінки, система лояльності, повернення частини вартості процедур.
Емоційні	Гарантії,чесність,сервіс,швидкість	Надійність, прозорість, комфортне обслуговування, швидкий запис і нагадування.
Програмні(клубні)	Картки постійного клієнта,спеціальні ціни,подарунки	Привілеї для постійних пацієнтів, персональні пропозиції, невеликі презенти.
Комунікайні	Контент,партснерство,спільноти	Освітній контент від лікарів, співпраця з блогерами, формування спільнот у соцмережах.

Джерело: складено на основі [44]

Ми не прийдемо до висновків, де краще розвинута лояльність пацієнтів у сфері стоматологій різних куточків планети. Втім, як демонструє нам таблиця 1.10, аналіз міжнародних підходів до управління лояльністю у стоматології виявляє значні відмінності, зумовлені рисами національності, традиціями, соціальними цінностями, рівнем економічного розвитку, типами системи здоров’я та ролі цифрових технологій. Ці рушійні сили вибудовують унікальні моделі взаємодії з пацієнтами, які варто порівняти з українською медициною в сфері стоматологічного лікування з метою визначення сильних сторін і пошуку напрямів подальшого зростання та вдосконалення. Також, порівнявши ключові аспекти лояльності з практик різних країн, можна визначити ефективні стратегії та підходи для впровадження в українських стоматологічних клініках. Крім того, міжнародний досвід дозволяє виявити інноваційні методи комунікації з пацієнтами та мотивації їх регулярного відвідування клініки. Це створює підгрунтям для формування системного

підходу для підвищення лояльності, адаптованого до специфіки українського стоматологічного ринку. Таким чином, використання глобальних підходів із урахуванням національного контексту сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних стоматологічних клінік та зміцненню довіри пацієнтів.

Таблиця 1.10 – Міжнародні відмінності підходів до менеджменту лояльності в стоматологічній галузі

Країна	Тип системи охорони здоров'я	Державна політика щодо лояльності пацієнтів	Основні інструменти формування лояльності в клініках	Роль цифрових технологій та комунікації
1	2	3	4	5
Польща	Державне страхування соціальні програми(програми компенсації 600 зл/рік)	Прямі державні стимули (фінансова підтримка, компенсації)	Програми членства, бонуси за профілактику, акції для дітей, подарунки та знижки за регулярні візити	Активна онлайн-комунікація, державні портали запису. SMS-нагадування
Чехія	Обов'язкове державне страхування, часткове покриття стоматології	Лояльність підтримується якістю і стабільністю системи	Репутація клініки , бонуси для сімей, акції та пакети профілактики, подарунки для дітей	Інтернет-бронювання ,освітні компанії, активність у соцмережах
Німеччина	Потужна державна система страхування+ добровільне додаткове	Система стимулює регулярні візити (бонуси від страхових кас)	Прозорість, високоякісні програми профілактики, акції та подарунки	Електронні картки ,цифрові історії хвороб, мобільні додатки
Японія	Загальнодержавне страхування ,дві системи : перша для самозайнятих, фермерів,студентів,пенсіонерів, друга для працівників компаній та їхніх утриманців	Справедливість, стабільність і контроль вартості процедур	Прозорість, повага до лікаря ,культурні подарунки , програми лояльності , туристична медицина	Високий рівень діджиталізації,електроні картки, телемедицина, реклама

Продовження таблиці 1.10

1	2	3	4	5
Україна	Приватний сектор, окремі елементи страхування	Держава не регулює лояльність; ініціатива – на рівні клінік	Програми « приведи друга» накопичувальні бонуси, акції, сімейні та військові знижки, оплата частинами, подарункові сертифікати	Сайти клінік, банери, Соціальні мережі,сара фа-не радіо

Джерело: складено на основі [33,31]

Таким чином, аналізуючи сучасні тренди на естетичну стоматологію, доходимо висновку, що пацієнти готові інвестувати у своє здоров'я та зовнішність, надаючи перевагу стоматологічним закладам, які натомість готові надати їм комфортні умови, високий рівень професіоналізму та індивідуальний підхід. Саме ці причини є ключовими для формування лояльності. Тому, для успіху вашої програми лояльності вона повинна бути зрозумілою, привабливою та простою у сприйнятті як для пацієнтів так і для команди. Для ефективної програми лояльності важливо поєднувати матеріальні, емоційна, програмні та комунікаційні інструменти. Прозорість цін, високоякісний сервіс та персоналізація пропозицій сприяють формування довгострокової лояльності. Порівняння міжнародного досвіду допомагає впроваджувати найефективніші практики.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КЛІНІКИ «DENTAL STUDIO» В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1 Загальна характеристика стоматологічної клініки «Dental Studio», її організаційна структура та система управління

Засновниками Мережі клінік Dental Studio є сімейна пара Олександр та Єлізавета, вони мали спільну мету – створити клініку, не лише для того, щоб через надання якісного прогнозованого лікування проявляти турботу до пацієнтів, а й для формування та прищеплювання пацієнтам стоматологічної культури. Таблиця 2.1 докладно ілюструє історію Dental Studio, яка починається з 2005 року, коли один зі співвласників організував стоматологічну клініку «Аполлонія». В 2016 році у клініки з'явився ще один керівник та відбувся ребрендинг. Так з'явилася перша Dental Studio. Протягом першого року роботи під новою назвою в стоматологію було придбано перше сучасне обладнання, яке дозволяло проводити терапевтичне лікування на більш високому рівні. Основна увага приділялась формуванню команди однодумців, основними цілями яких були подальший професійний розвиток в цій сфері та відповідний розвиток клініки.

У 2017 році клініка почала активно розвивати нові сучасні технології – цифрове рентгенівське обстеження та розширювати спеціалізації клініки. Так у клініку до переліку під'єдналися спеціалісти з дитячої стоматології, що мають відповідну підготовку та досвід спілкування з маленькими пацієнтами. На рівні з цим відбувалося налагодження зв'язків з українськими постачальниками якісних стоматологічних матеріалів, що дало змогу використовувати найсучасніші пломбувальні та ортопедичні матеріали. Наступним важливим етапом стало впровадження електронної системи ведення обліку пацієнтів, що значно покращило внутрішню організацію клініки.

Завдяки наданню якісного лікування кількість пацієнтів почало зростати і у 2019 році було прийнято рішення розширювати межі клініки – орендувати додаткове приміщення та розширити штат персоналу, так розпочав свою роботу другий філіал у місті Дніпро.

Попри складнощі, пов'язані з пандемією COVID-19 у 2020–2021 роках, клініка зуміла не лише втримати свої позиції, а й адаптуватися до нових умов, були впроваджені посилені заходи безпеки, з'явилась можливість онлайн-консультацій, адміністративна робота більш відійшла на оффлайн-режим. У 2023, незважаючи на складнощі та кризовий період, пов'язаний із пандемією клініки зуміла зберегти стабільність і темпи розвитку, було відкрито другий філіал у місті Запоріжжя, це стало черговим кроком у розвитку стоматологічної мережі Dental Studio. Наразі Dental Studio має п'ять філіалів у трьох обласних центрах України (Запоріжжя, Дніпро, Черкаси). У травні 2025 року мережа вийшла за межі України, відкривши новий філіал у Братиславі (Словаччина) Sapphire Dental Clinic. Таким чином, динамічний розвиток мережі Dental Studio демонструє стратегічний підхід до розширення, орієнтацію на інновації та незмінну увагу до якості стоматологічних послуг.

Таблиця 2.1 – Ключові етапи розвитку клініки Dental-Studio

Період	Ключові події	Характеристика розвитку
1	2	3
2005	Заснування першої стоматологічної клініки « Аполлонія»	Початок професійного шляху засновників , формування бази для створення майбутньої мережі
2016	Ребрендинг та створення Dental-Studio	Формування сучасного бренду, оновлення стратегії розвитку.
2016-2017	Придбання сучасного обладнання ,формування команди однодумців	Підвищення якості лікування, акцент на професійному зростанні персоналу
2017-2018	Впровадження цифрового рентгену, розширення спеціалізацій, поява дитячого стоматології	Розвиток технологій, орієнтація на різні вікові групи пацієнтів, підвищення довіри пацієнтів
2018-2019	Нова електронна система обліку пацієнтів, додатковий філіал у місті Дніпрі	Оптимізація управління, вихід на нові ринки, збільшення кількості пацієнтів
2020-2021	Адаптація до умов COVID-19, онлайн-консультації, дистанційна адміністративна робота	Гнучкість і стійкість до кризових умов, збереження стабільності

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
2021-2024	Активне розширення та зміцнення клінік. Відкриття додаткової філії у місті Запоріжжя.	Формування мережевої структури, зміцнення позиції у медичній сфері
2025	Відкриття філіалу за кордоном у Братиславі(Словаччина)	Вихід на міжнародний ринок

Джерела: складено на основі власного дослідження під час виробничої практики

Ефективне управління будь-якою організацією можливе при систематизації всіх етапів підготовки і реалізації управлінських рішень. Це безпосередньо відображається в керуванні стоматологічною структурою. На рисунку 2.1 відображено організаційну структуру приватної стоматологічної клініки Dental Studio, яка ефективно функціонує та враховує як медичний, так і адміністративний склад клініки.

Очолює організаційну ланку директор або власник. Власник, або медичний директор, якому перший може передати свої повноваження, не лише керує всією системою, але й активно впливає на стратегічні рішення, впроваджує нові стандарти лікування, та забезпечує розвиток закладу. Згідно з Міністерством охорони здоров'я України, медичний директор – це керівник медичного закладу, який слідкує за аналізом економічної ефективності, займається стратегічним планування, координує роботу закладу, забезпечує залучення коштів на інвестиційні потреби закладу, організовує безперервно професійний розвиток для медичного персоналу, стежить за дотриманням норм, стандартів і якості лікування [37].

Наступною ключовою посадою є головний лікар. Якщо на директора клініки припадає відповідальність за організацію роботи всієї клініки, то головний лікар створює простір для роботи в межах стоматологічного кабінету, тобто, він контролює роботу лікарів, забезпечує якість медичних послуг і дотримання усіх правил і професійних стандартів під час лікування пацієнтів. Під його керівництвом працюють лікарі-стоматологи, асистенти та інші працівники. У клініці працює команда спеціалістів різних напрямів: лікарі-терапевти, лікарі-хірурги, лікарі-ортопеди, лікарі-імплантологи, дитячи

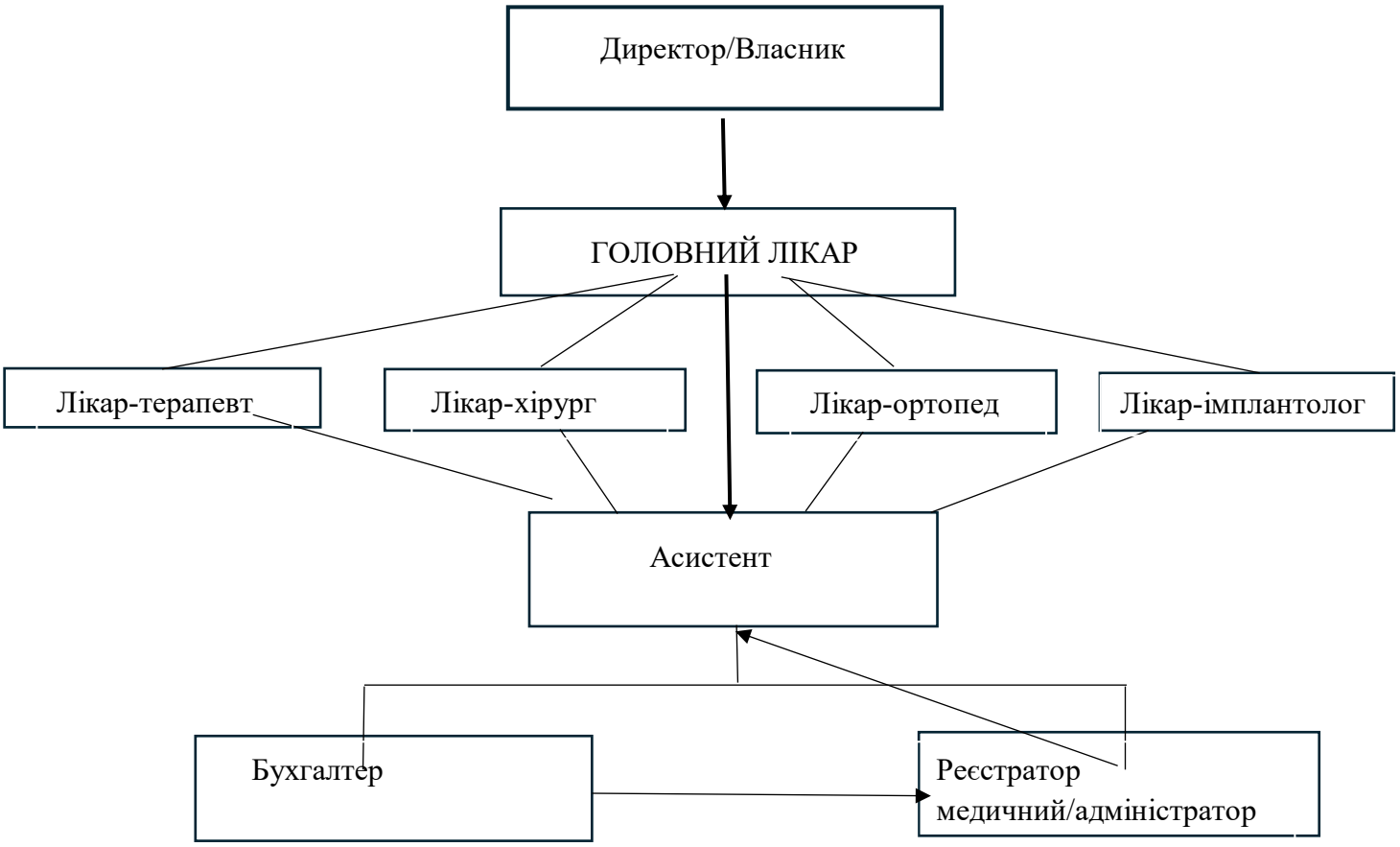
лікарі. Кожен спеціаліст має своє завдання, але в той же час вони тісно пов’язанні та співпрацюють між собою, наприклад, якщо є потреба, на прийомі, в перенаправленні до іншого спеціаліста. Наявність у клініці декількох лікарів із різними спеціалізаціями надає змогу медичним закладам надавати пацієнтам комплексне і якісне лікування, розширити спектр послуг, і залучити нових зацікавлених пацієнтів у клініку.

На допомогу та підтримку лікарю приходить асистент. Асистент стоматолога – це помічник та права рука лікаря під час прийому [15].

Головними задачами асистентів є: підготовка кабінету перед прийомом пацієнта, подача стерильних інструментів та обладнання, підтримання чистоти робочих столів лікаря та стоматологічної установки, виконання рентгенологічних знімків, таким чином лікар не розпилює свою увагу і залишається концентрованим на лікуванні. Важливою частиною стоматологічного закладу є медичний реєстратор(адміністратор). Це не клінічна роль, більш організаційно-адміністративна. До того як, безпосередньо, пацієнт потрапить на прийом до лікаря, він проходить через медичного реєстратора, який в свою чергу відповідає за оформлення медичної документації, особливо якщо це первинний пацієнт, обробляє записи, організовує робочій графік та забезпечує ефективну комунікацію між медичним персоналом і пацієнтами.

Від того, як адміністратор спілкується з пацієнтом, залежить не лише імідж медичного закладу, але й загальне відчуття пацієнта про сервіс. Медичний бізнес потрубує не лише якісного лікування та спілкування, а й ще ефективного управління фінансами. Значну роль на себе бере медичний реєстратор(адміністратор), наприклад, прийом оплат від пацієнтів, але на відміну від нього бухгалтер відповідає за повний спектр фінансових послуг, контроль надходжень і витрат. За словами компанії, що виступає як український представник міжнародної мережі бухгалтерського обліку та консалтингової компанії UHY International: «Для стоматологій та приватних клінік правильний бухгалтерський облік є не просто обов’язком, а важливим

інструментом дотримання вимог законодавства, управління витратами, максимізації прибутків та забезпечення стабільності бізнесу» [6].



Джерело: створено на основі [1].

Рисунок 2.1 – Організаційна структура приватної стоматології «Dental-Studio»

В наслідок такому структурному розподілу клініка працює злагоджено, оперативно вирішує медичні і організаційні завдання та забезпечує високий рівень сервісу для пацієнтів.

Як показано у таблиці 2.2, у складі приватної стоматологічної клініки передбачаються наступні напрями: терапевтичний, парандотологічний, хірургічний, ортопедичний, ендонтотичний, ренгологічний, анестезіологічний, ортодонтичний та дитячий. Кожен напрям спеціалізується на своєму особливому лікуванні та окремими фахівцям (див. рис 2.1), які

мають відповідну кваліфікацію, досвід та вузьку спеціалізацію. Злагоджена взаємодія цих підрозділів забезпечує комплексний підхід до діагностики та лікування стоматологічних захворювань. Така структура дозволяє клініці надавати повний спектр послуг на високому професійному рівні.

Таблиці 2.2 – Система структура стоматологічної клініки «Dental Studio»

Структурний підрозділ	Призначення	Функції
Терапевтичний напрям	Лікування зубів і ясен	Лікування карієсу і слизової оболонки рота
Парандотологічний напрям	Лікування ясен	Діагностка та лікування захворювань парадонта(запалення ясен)
Хірургічний напрям	Хірургічні втручання	Виконання операцій, видалення зубів
Ортопедичний напрям	Встановлення протезів та коронок	Виготовлення та встановлення протезів різного рівня складнощів від коронок до повністю відсутніх зубів
Ендодонтичний напрямок	Лікування каналів	Проведення ендодонтичного лікування(пульпіт, періодонтит), лікування кореневих каналів
Рентгенологічний напрям	Діагностика	Виконання знімків зубів за допомогою рентгенівського обладнання
Анестезіологічний напрям	Забезпечення безболісного лікування	Анестезія та контроль стану пацієнта під час процедур
Ортодонтичний напрям	Лікування за допомогою брекетів, пластин, кап і т.д	Виправленні прикусу та вирівнювання зубів, капи від бруксизму
Дитячий напрям	Лікування дітей	Профілактика захворювань ротової порожнини для дітей

Джерело: створено на основі [17]

Таким чином, така система взаємодії підрозділів сприяє злагодженій роботі всієї клініки, що забезпечує основу для ефективної роботи підприємства та забезпечення високого рівня якості обслуговування та медичних послуг та задоволеності пацієнтів. Співпраця та злагоджена взаємодія між адміністративним та медичним персоналом сприяє оптимізації внутрішніх процесів та підвищенню продуктивності пацієнтів. Наявність

вузькопрофільних спеціалістів розширює можливості клініки щодо комплексного лікування пацієнтів, що в свою чергу формує довіру серед відвідувачів. Завдяки чіткому розподілу обов'язків між персоналом формується ефективний робочий простір, де кожен відповідає за свою задачу, підвищується професіоналізм та сприяє розвитку вміння ефективно спілкуватися та домовлятися в робочих ситуацій, а спілкування є надзвичайно важливою складовою роботи стоматологічного персоналу. Посилення уваги до організаційних аспектів роботи клініки допомагає уникати помилок. Регулярне підвищення кваліфікації персоналу змінює конкурентні переваги клініки та підтримує її високий професійний рівень, в результаті клініка не лише обслуговує пацієнтів, але й формує їхню довгострокову лояльність, що є основою для подальшого зміцнення ринкових позицій клініки Dental Studio в умовах конкурентного середовища.

2.2 Вивчення конкурентного середовища та ринкових позицій «Dental Studio»

Сучасні стоматологічні заклади в умовах 21 століття, змушені долати різноманітні перешкоди, зокрема посилення конкуренції серед приватних клінік. Аналітики компанії Pro-Consulting аналізують, що навіть у разі виключної економії людина час від часу все ж таки звертається за стоматологічною допомогою. А внаслідок скорочення кількості медичних закладів та відсутності там спеціалістів відповідного профілю попит на послуги стоматологів приватної практики посилюється. І наступні роки цей попит буде тільки зростати [27]. Беручи до уваги місто Запоріжжя, в якій розташовані клініки Dental Studio, ситуація на ринку стоматологічних послуг характеризується високим рівнем розвитку та конкуренції. У місті працюють велика кількість приватних клінік та стоматологічних центрів. Тому пацієнти мають великий вибір між цінами, рівнем сервісу, професіоналізмом та

сучасним обладнанням. У таблиці 2.3 наведено аналіз конкурентного середовища та ринку, що дає поштовх стоматологічним клінікам підвищувати рівень сервісу. У стоматології Dental Studio найближчими конкурентами є клініки: «Щаслива», «Естетик» і «Nikolow».

В результаті дослідження стоматологічна клініка Dental Studio показує високі показники для зростання на ринку конкурентоспроможності. Клініка використовує сучасне обладнання відповідних європейських стандартів, забезпечує залучення висококваліфікованого персоналу та застосовує активні маркетингові інструменти, у тому числі цифрову рекламу та банери по місту для залучення нових потенційних пацієнтів. Особлива увага приділяється естетиці приміщення, комфорту пацієнтів, що в свою чергу сприяє формуванню позитивного іміджу та зростання рівня довіри споживачів стоматологічних послуг. Часто проводяться акції і конкурси для пацієнтів на просторах інтернету, таких соціальних мережах як Instagram та TikTok. Клініка має офіційний інтернет сайт з мінімалістичним та простим функціоналом, також є змога на сайті одразу замовити дзвінок, адміністратор зв’яжиться з вами через пару хвилин, таким чином зростає конкурентна перевага в комунікації. Також провідною перевагою Dental Studio є те, що вона знаходиться в різних містах, як Запоріжжя, Дніпро і Черкаси. Саме в Запоріжжі на разі нараховується дві філії, тим самим це дає змогу залучити велике коло прихильників якісної стоматологічної допомоги по всій України.

Наступна клініка – це Nikolow. Стоматологічна політика яка підходить пацієнтам, що шукають найсучасніші методи лікування і готові платити за інноваційні технології. Клініка орієнтується більше на інноваційні технології і новітні методи лікування, такі як лікування кореневих каналів за допомогою мікроскопу, лазерна стоматологія та 3D сканування. Конкурентна перевага спрямована на точність, ефективність і безболісні процедури за допомогою новітніх і прогресивних технологій. Клініка активно просуває свої послуги в соціальним мережах та має зручний сайт для полегшення знайомства з клінікою нових споживачів. Акції майже не проводяться, клініка спрямована

насамперед на комплексне та якісне лікуванні. Клініка профільна та спрямована на окрему нішу ринку. Не зважаючи на це ціни залишаються помірними для пацієнтів.

Ще одна клініка, яку можна віднести до конкурентних – це Естетик. Клініка визначає своє місце як сегмент на ринку з доступним ціновим рівнем, що приваблює багатьох пацієнтів. Широкий спектр естетичних процедур за допомогою сучасного обладнання. Висококласні лікарі-естети зберігають високий рівень довіри пацієнтів. Акційні пропозиції проводяться періодично, тим самим стимулюючи інтерес постійних або нових пацієнтів. Інтер'єр простий та функціональний, що створює зручні умови для пацієнтів, хоча не є надмірно дорогим.

Якщо порівняти з попередньою, наступна клініка – Щаслива орієнтована репутацією та колом пацієнтів місцевого(районного) масштабу. Зосереджена на наданні стандартних послуг для загального лікування, акцент на терапевтичному лікуванні. Обладнання не передбачає сучасних технологій або інновацій, проте відповідає базовим вимогам стандарту сучасних стоматологій. Основним каналом залучення пацієнтів є сарафанне радіо. З урахуванням зафіксованого середнього прайсу знижки і акційні пропозиції надаються рідно. Для психологічного розслаблення клініка використовує комфортний та затишний інтер'єр. Клініка активно працює над підтримкою стабільного кола постійних клієнтів, пропонуючи невеликі бонуси для тих, хто користується її послугами регулярно. Незважаючи на відсутність високотехнологічного оснащення, репутація клініки Щаслива та лояльність місцевих пацієнтів забезпечують їй стабільну присутність на ринку.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що кожна зі стоматологічних клінік займає власну конкурентну нішу та орієнтується на різні сегменти споживачів. Така різноманітність пропозицій формує динамічне конкурентне середовище, яке стимулює постійне вдосконалення сервісу та впровадження нових технологій. Для Dental Studio це означає необхідність зберігати баланс між інноваційністю, доступністю та високим

рівнем пацієнтського досвіду.

Саме адаптація до ринкових тенденцій і стратегічний розвиток дозволять клініці зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стабільне зростання в умовах активної конкуренції.

Таблиця 2.3 – Аналіз конкуренції чотирьох стоматологічних клінік міста Запоріжжя

Критерії	Dental-Studio	Nikolow	Естетік	Щаслива
1	2	3	4	5
Розташування	Філії в Запоріжжі , Дніпрі та Черкасах	Запоріжжя	Запоріжжя	Запоріжжя
Імідж і репутація	Високий імідж, лояльна база клієнтів	Задовільна репутація, локальна популярність	Модернізована репутація, високий рівень довіри	Хороша репутація серед клієнтів
Кількість філій	2	1	1	1
Доступність послуг	Різноманітність послуг, ортопедія, імплантологія	Основні послуги, без широкого спектра	Широкий спектр естетичних послуг	Стандартні послуги для загального лікування
Цінова політика	Середня та вище середньої	Висока	Помірна	Середня
Кваліфікація персоналу	Висока кваліфікація, досвідчені спеціалісти	Кваліфіковані спеціалісти, менший досвід	Висококласні лікарі-естетики	Кваліфіковані лікарі, фокус на лікуванні
Обладнання та технології	Сучасне обладнання, базові технології	Сучасне обладнання, новітні технології	Сучасне обладнання для естетики	Стандартне обладнання
Інтер’єр та атмосфера	Сучасний та комфортний інтер'єр	Простий та функціональний інтер'єр	Сучасний інтер'єр з комфортом для пацієнтів	Комфортний, затишний інтер'єр
Маркетингові стратегії	Активна онлайн-реклама, соціальні мережі	реклама, рекомендації пацієнтів	Реклама в інтернеті, соціальні мережі	Реклама в місцевих ЗМІ, сарафанне радіо
Місце на ринку	Лідер ринку в Запоріжжі	Середній гравець	Середній гравець	Популярність на районному колі

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Час роботи	Кожного дня з 9:00 до 19:00	Пн-Пт з 9:00 до 18:00 Сб-Нд вихідний	Гнучкий графік	Пн-Пт з 9:00 до 19:00 Сб-Нд вихідний
Наявність спеціальних позицій	Часті акції, програми лояльності	Рідше проводяться акції	Періодичні акції на естетичні послуги	Рідко проводять знижки на лікування
Підтримка пацієнтів після лікування	Забезпечення супроводу пацієнтів	Основне лікування без додаткових послуг	Післяопераційне спостереження та консультації	Основна увага до лікування, менше підтримки

Джерело: створено на основі [8,29]

На основі проведеного аналізу конкурентних клінік міста Запоріжжя, в тому числі Dental Studio, наведеного в таблиці 2.3, також важливо провести SWOT – аналіз стоматологічної клініки. Він дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, на додаток виявити можливості для подальшого розвитку стоматологічного закладу та підвищити її конкурентоспроможність на ринку. Як показано в таблиці 2.4, Dental Studio має низьку сильних сторін і можливостей для розвитку. Сильні сторони клініки включають висококваліфікований персонал та сучасне обладнання, тоді як основні загрози пов’язані з конкуренцією та можливими змінами законодавства.

Сильні сторони (Strengths):

1. Висококваліфікований персонал.

В клініці працює висококласний та досвідчений персонал, який постійно підвищує свою кваліфікацію, лікарі спеціалізуються на різних напрямах: терапія, хірургія, ортопедія, імплантація та дитячі спеціалісти. Це надає високий рівень надання медичних послуг та впевненість пацієнтів.

2. Сучасне стоматологічне обладнання та матеріали.

Клініка використовує сучасне обладнання європейських зразків, а також матеріали провідних українських виробників, впроваджує базові технології, що дозволяє надавати точне і безболісне лікування пацієнтів.

3. Зручне розташування.

В Запоріжжі розташовано дві клініки, одна знаходиться в центрі міста, а

інша на правому березі, таке розташування дозволяє охопити більшу територію міста, підвищуючи зручність для пацієнтів з різних районів міста. Також клініки є в місті Дніпро та Черкаси, а також закордоном у місті Братислава.

4. Позитивна репутація серед клієнтів.

Велика кількість позитивних відгуків у соціальних мережах та на онлайн-платформах підтверджує якість послуг.

Слабкі сторони (Weaknesses):

1. Висока вартість деяких процедур.

Цінова політика клініки орієнтована на середній і преміум-сегмент, тому не всі категорії населення можуть дозволити собі комплексне лікування.

2. Висока конкуренція серед приватних клінік.

Незважаючи на якісну рекламну кампанію, клініка зіштовхується з високим рівнем конкуренції на місцевому ринку, що потребує постійного вдосконалення маркетингових стратегій.

3. Обмежений час роботи.

Для людей які працюють без вихідних графік з 9:00 до 19:00 зазвичай може не підходити, це може призвести до перезавантаження в обідній час або ближче до закриття клініки.

Можливості (Opportunities):

1. Розширення спектру послуг.

Введення таких напрямів, як лікування кореневих каналів під мікроскопом, саме ця проблема стрімко росте або ж естетичне відбілювання зубів, це допоможе залучити більше коло пацієнтів.

2. Участь в соціальних та благодійних проектах.

Проведення безкоштовних профілактичних оглядів або освітніх заходів у школах і дитсадках покращує імідж клініки й зміцнює довіру в суспільстві.

3. Співпраця з корпоративними клієнтами.

Перспектива укладання контрактів із компаніями на обслуговування працівників, допоможе забезпечити стабільний потік пацієнтів

Загрози (Threats):

1. Посилення конкуренції.

Місто Запоріжжя одне із провідних міст у розвитку стоматологічної сфери, що створює високий рівень конкуренції на ринку.

2. Репутаційні ризики в онлайн-просторі.

Негативний відгук у соціальних мережах, навіть якщо це був одиничний випадок і всі інші відгуки гарні, може значно вплинути на довіру пацієнтів до клініки.

3. Підвищення вартості на стоматологічні матеріалів.

Економічні фактори можуть призвести до підвищення вартості матеріалів, це в свою чергу тягне за собою підвищення собівартості послуг, що може знизити кількість пацієнтів через зміну в ціновій політиці.

4. Законодавчі загрози.

Зміни у медичному законодавстві, підвищення стандартів лікування, через це ризики штрафів, може призвести до банкрутства або до повного закриття клініки.

5. Економічна нестабільність та коливання попиту.

Періоди економічної нестабільності можуть зменшувати платоспроможність населення, що впливатиме на попит на стоматологічні послуги, особливо у сегменті преміум-лікування.

Таблиця 2.4 SWOT – аналіз стоматологічної клініки Dental Studio

Категорія	Пункти	Характеристика
1	2	3
Сильні сторони	Висококваліфікований персонал	Лікарі різних спеціальностей, постійне підвищення кваліфікація
	Сучасне обладнання та матеріали	Європейське обладнання, українські матеріали, точне та безболісне лікування
	Зручне розташування	Клініка в Запоріжжі, Дніпрі, Черкасах та Бориславі
	Позитивна репутація	Безліч позитивних відгуків у соцмережах та онлайн-платформах
Слабкі сторони	Висока вартість	Орієнтація на середній та преміум-сегмент, не для всіх категорій населення
	Висока конкуренція	Потрібне постійне вдосконалення
	Обмежений час роботи клініки	Графік 9:00-19:00, пікове навантаження та під закриття

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
Можливості	Розширення спектру послуг	Нові напрями: лікування каналів під мікроскопом, естетичне відбілювання
	Соціальні та благодійні проекти	Профілактичні огляди, освітні заходи.
	Співпраця з корпоративними клієнтами	Контракти з компаніями
Загрози	Посилення конкуренції	Стрімкий розвиток стоматологій в Запоріжжі
	Репутаційні ризики	Негативні відгуки впливають на довіру пацієнтів
	Підвищення вартості матеріалів	Зростання собівартості, можливе зменшення кількості пацієнтів
	Законодавчі загрози	Нові стандарти та закони, ризик штрафів або закриття клініки

Джерело: створено на основі особистого дослідження під час навчальної практики

Отже, підсумовуючи можна підтвердити, що Dental Studio посідає високе і гідне місце на стоматологічному ринку серед конкурентів. Клініка демонструє високий рівень обслуговування, індивідуальний підхід до лікування та сучасне обладнання. Сильні сторони клініки дають можливість їй конкурувати на ринку та залучити різні категорії пацієнтів. Водночас із цим існують обмеження, які впливають на доступність послуг, зокрема висока вартість деяких процедур та обмежений графік роботи, а висока конкуренція серед стоматологій стимулює необхідність постійного вдосконалення маркетингової системи і сервісу. Можливості для розвитку клініки мають велике значення. Розширення спектру послуг приватної стоматології та впровадження сучасних методів лікування дозволяє задовольнити потреби ширшої аудиторії та розглянути клініку з іншої перспективи розвитку. Активна участь у соціальних та благодійних проектах зміцнює репутацію клініки і формує позитивний імідж серед жителів міста. Співпраця з корпоративними клієнтами може забезпечити стабільний потік пацієнтів і підвищити фінансову стійкість. Але потрібно звертати увагу і на можливі загрози, що можуть впливати на діяльність клініки, вони включають в себе посилення конкуренції, підвищення вартості матеріалів та можливі

законодавчі зміни. Дуже важлива окрема група репутаційних змін, такі як, ризики у цифровому просторі, негативні відгуки потребують оперативного реагування та підтримки високого рівня сервісу. Аналізуючи приходимо до висновків, що сильні сторони та наявні можливості переважають над ризиками та слабкими сторонами, що створює міцну основу для подальшого позитивного розвитку. Щоб підтримувати позитивний імідж потрібно систематизувати роботу з репутаційними ризиками та контролем якості обслуговування. Dental Studio має велику перспективу не лише зберегти позицію на ринку, а й стати ключовим гравцем на ринку стоматологічних послуг, але межі для зростання є, тому важливо постійно вдосконалювати внутрішні і зовнішні процеси клініки, впроваджувати сучасні методи лікування, підвищувати якість обслуговування, якість послуг та підвищувати репутацію. Системний підхід до розвитку клініки та інноваційні стратегії дозволять Dental Studio зміцнити лідерські позиції та підвищити конкурентоспроможність на ринку

2.3 Дослідження рівня лояльності пацієнтів стоматології «Dental Studio»

Опитування понад півтисячі респондентів показало, що майже 70% українців приєднуються до програми лояльності насамперед заради моментальної вигоди – можливості отримати знижку чи бонус під час покупки. Однак цей перший стимул не перетворюється на сталу звичку. Хоча 56% опитаних визнають, що бодай раз змінювали свої плани відвідування під впливом акційних пропозицій [11]. Це демонструє, що тимчасові стимули можуть вплинути на поведінку пацієнтів, проте для формування постійної лояльності необхідні комплексні програми та індивідуальний підхід. Щоб розглянути рівень лояльності пацієнтів конкретної клініки необхідно для початку розподілити пацієнтів по відповідним категоріям під їх статус та можливості. Розподіл пацієнтів за віковими та соціальними групами дозволяє

більш точно адаптувати програми лояльності та оцінювати їх ефективність у різних сегментах. Більшу частину клієнтської бази стоматології Dental Studio складають: молоді люди (18-44 роки), що орієнтуються на естетичні послуги (вініри, відбілювання, елайнери тощо), окрема частина аудиторії – населення середнього віку (45-59 роки), які зазвичай потребують базових стоматологічних процедур, також акцент на людях похилого віку та старше (60-74 роки) та (75-89 роки), частіше вибирають процедури як протезування або базовий терапевтичний спектр лікування, ще можна відокремити категорію батьки з дітьми, які зацікавлені в профілактиці та якісному дитячому лікування, а також переселенці та військові, які цінують швидкий сервіс. Розглядаючи потреби різних груп пацієнтів та розробка відповідних програм дозволяє клініці забезпечити максимальну ефективність лояльності та підвищити повторні візити. Як описується в таблиці 2.5, в клініці Dental Studio є наступні програми лояльності, що враховують різний вік та потреби пацієнтів [8]. Перша це – сімейна знижка 10%, яка розповсюджується на всі послуги (окрім протезування, імплантації, та оплати годин седації). Дає змогу отримати зниження ціни на послуги кільком членам родини в разі відвідування клініки одночасно або по черзі. Ця система лояльності дає змогу пацієнтам економити та заохочувати родину регулярно відвідувати клініку, тим самим це дає можливість клініці збільшити кількість постійних споживачів. З 1 березня 2022 року, для всіх переселенців та військовослужбовців стоматологія надає знижку 15%. Знижка діє на всі види стоматологічних послуг клініки (окрім імплантації, ортопедії та ортодонтії, оплати годин седації).

Знижка надається:

- переселенцям, за наявності підтверджуючого документа – «Довідки переселенця», в якій у Зареєстрованому місці проживання вказана адреса тимчасово окупованої території;

- військовослужбовцям, за наявності підтверджуючого документа про посаду або звання.

Також клініка враховує ситуацію інших соціальних груп, надаючи

знижки для пенсіонерів в розмірі 10%. Знижка надається на всі види лікування, а також протезування та імплантацію. Для підтвердження пенсійної знижки достатньо пред'явити документ, що засвідчує вік та пенсійний статус. Крім того, є знижки для учасників бойових дій та осіб з інвалідністю внаслідок військових дій в розмірі 10%, знижка діє на всі послуги клініки. Для отримання знижки пацієнту необхідно надати адміністратору документ, що підтверджує його статус бойових дій або особи з інвалідністю. Також, окремо варто зазначити програму лояльності розстрочку, вона не поєднується з іншими знижками та не вимагає відповідної категорії або довідки.

Стоматологія Dental Studio пропонує лікування зубів у кредит (розстрочку), а саме:

- Імплантація у розстрочку;
- Протезування зубів у розстрочку;
- Послуги ортодонта на розстрочку.

Переваги розстрочки в простоті оформлення, економить час пацієнтів та забезпечує зручність погашення в будь-який для пацієнта спосіб і період. Всі знижки не розповсюджуються на консультативні послуги.

Таблиця 2.5 – Програми лояльності пацієнті клініки «Dental-Studio»

Програма лояльності	Категорії пацієнтів	Розмір знижки	Відповідні правила
1	2	3	4
Сімейна знижка	Пацієнти ,які відвідують клініку разом із членами родини	10%	Одночасне лікування кількох членів сім'ї
Знижка для військовій	Діючі військові, ЗСУ або ветерани	15%	Необхідність підтвердження особи відповідним документом
Знижка для переселенців	Внутрішньо переміщенні особи з окупованих територій	15%	Підтвердження статусу відповідним документом
Знижки для пенсіонерів	Пацієнти пенсійного віку	10%	Підтвердження пенсійним посвідченням
Знижки для учасників бойових дій та осіб з інвалід-ністю внаслідок військових дій	Учасники бойових дій , особи з інвалідністю	10%	Підтвердження відповідним посвідченням

Продовження таблиці 2.5

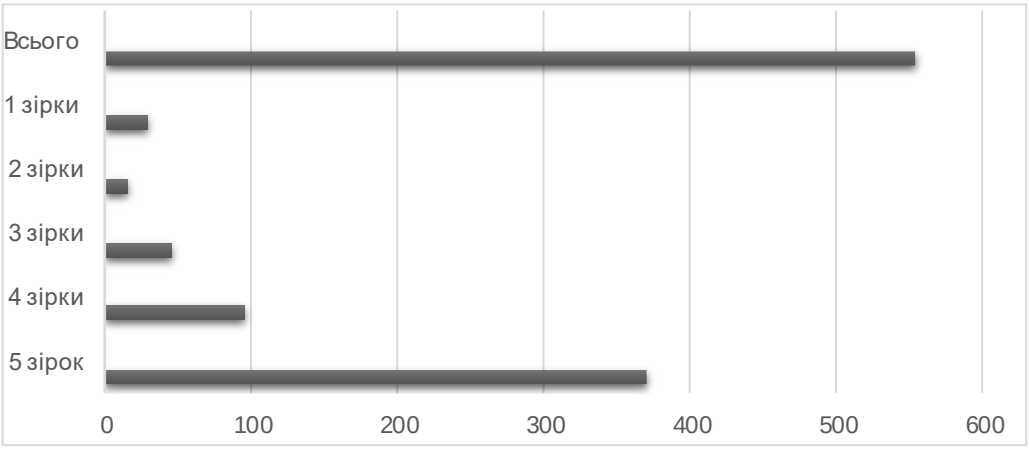
1	2	3	4
Розстрочка	Будь-яка категорія пацієнтів	Оплата частина через приват або монобанк	Дозволяє розділити вартість лікування на декілька платежів

Джерело: створено на основі [8]

Завдяки такому різноманіттю пропозицій клініка може охопити широкий спектр потреб пацієнтів та забезпечити фінансову доступність навіть для соціально вразливих категорій. Гнучкість програм лояльності сприяє формуванню довіри та позитивного ставлення до клініки, що особливо важливо в умовах високої конкуренції. Крім того, така система дає змогу пацієнтам планувати лікування заздалегідь, не відкладаючи процедури через фінансові обмеження.

Після аналізу програм лояльності важливо дослідити, як пацієнти оцінюють роботу клініки на практиці. Для цього були розглянуті відкриті відгуки у Google Maps, ця платформа дозволяє оцінити реальний досвід, рівень задоволеності після відвідування клініки. Як показано на рисунку А1, рисунку А2, рисунку А3, у більшості випадків пацієнти звертають увагу на швидкість обслуговування, привітність персоналу, професійність лікарів та комфорт клініки. Переважна кількість є позитивними: пацієнти пишуть про уважне ставлення, детальне пояснення етапів лікування, уважність лікарів та безболісне лікування. Зустрічаються коментарі на яких пацієнти звертають увагу на деякі недоліки у комунікації та організації запису, але їхня кількість залишається відносно невеликою. Наслідок розподілу оцінок у Google Maps показано на рисунку 2.5, він демонструє домінування оцінок «5 зірок», це свідчить про високий рівень задоволеності серед пацієнтів. Оцінка «4 зірки» має значну частку, приблизно 100 відгуків – це свідчить про загалом позитивний досвід пацієнтів. Найчастіше такі оцінки пов’язані з питаннями цінової політики клініки або з приводу можливої нестачі комунікації лікаря з

пацієнтом під час прийому. Оцінки як «1-3 зірки» зустрічаються значно рідше. Їхня низька кількість вказує на те, що негативний досвід, є радше винятком, через можливі технічні ускладнення, або по одиночні випадки, аніж закономірністю. Велика кількість позитивних оцінок і переважно коментарі які підтримують клініку свідчать про стабільно високий рівень розвитку програм лояльності, високої якості стоматологічних послуг та правильного налагодження рівня комунікації між лікарем та пацієнтом. Збереження такої динаміки дозволить клініці й надалі підвищувати лояльність пацієнтів та зміцнювати свою репутацію на ринку стоматологічних послуг.



Джерело: створено на основі особистого дослідження Google Maps відгуки

Рисунок 2.5 – Розподіл оцінок пацієнтів стоматології «Dental Studio» у Google Maps

Для аналітичного порівняння та оцінки лояльності буде доцільним розрахувати індекс NPS та CSI на основі наданих даних розподілу оцінок у Google Maps.

Net Promoter Score метрика, що демонструє лояльність клієнтів до бренда, товару чи послуги, а конкретніше – чи могла б людина порадити компанію або продукт іншим. Відповіді можуть варіюватися від 1 до 10(див. формулу 2.1) [12].

Розрахувати індекс можна за допомогою формули:

$$\text{NPS} = \%\ \text{лояльних відгуків} - \%\ \text{критиків} \quad (2.1)$$

де, % лояльних відгуків – частка пацієнтів, які поставили 5-4 зірок; % критиків – частка пацієнтів, які поставили 3-1 зірки.

За даними рисунка 2.2:

- Промоутери (5 зірок) = 380
- Нейтрали (4 зірки) = 100
- Критики (3 зірки+2 зірки+1 зірки) = 50 + 15 + 25 = 90

Загальна кількість відгуків = 380+100+50+15+25=570.

Відсоток промоутерів становить:

$$\frac{380}{570} \times 100 = 66{,}7\%, \quad (2.2)$$

Відсоток критиків:

$$\frac{90}{570} \times 100 = 15{,}8\%\,, \quad (2.3)$$

Таким чином, легко розрахувати показник NPS за формулою 2.1:

$$\text{NPS} = 66{,}7\% - 15{,}8\% = 50{,}9\%, \quad (2.4)$$

Показник NPS, який дорівнює 51, для медичних послуг вважається досить високим показником.

За даними платформи SendPlus: «Від 51 % до 70 % – у цьому діапазоні показників прихильники бренду починають переважати критиків. Вашу компанію дуже люблять і цінують» [21].

Проте слід пам'ятати, що для комплексної оцінки рівня лояльності важливо враховувати не лише готовність рекомендувати клініку, а й загальне задоволення взаємодії з нею. Саме тому доцільним є аналіз ще одного

ключового індексу, такого як CSI. Customer Satisfaction Index – це індекс задоволеності споживачів компанією у різних напрямках: взаємодія з брендом, ціновий діапазон, асортимент, якість товарів або послуг тощо (див. формулу 2.5) [34].

Розрахунок CSI проводиться за формулою:

$$\text{CSI} = \frac{\text{Сумарна оцінка задоволеності}}{\text{Загальна кількість}} \times 100, \quad (2.5)$$

де, сумарна кількість задоволення – загальна сума всіх оцінок пацієнтів; загальна кількість відповідей – кількість усіх відгуків пацієнт

Для розрахунку CSI, також, використано оцінки на основі 570 відгуків пацієнтів у Google Maps (див. рисунок 2.2), розподілених за п’ятибальною шкалою наступним чином:

5 зірок – 380 оцінок.

4 зірки – 100 оцінок.

3 зірки – 50 оцінок.

2 зірки – 15 оцінок.

1 зірка – 25 оцінок.

Сумарна оцінка задоволеності обчислюється за формулою (2.6):

$$380 \times 5 + 100 \times 4 + 50 \times 3 + 15 \times 2 + 25 \times 1 = 2505, \quad (2.6)$$

Тоді CSI за формулою (2.5) становить (2.7):

$$\text{CSI} = \frac{2505}{570} = 4{,}39, \quad (2.7)$$

Для представлення у десятибальний шкалі, множимо на 2 (2.8)

$$4{,}39 \times 2 = 8{,}78 \times 100\% = 87{,}8\%, \quad (2.8)$$

Високий рівень CSI є показником ефективної роботи з лояльними програмами, це забезпечує високий рівень іміджу Dental Studio на ринку стоматологічних послуг. Регулярне відстеження ключових показників задоволеності допоможе покращити обслуговування та якість продукту, а також глибше зрозуміти настрої та потреби цільової аудиторії.

Для більш детальної оцінки, також було проведено інтерв'ю серед декількох постійних пацієнтів клініки Dental Studio. Було обрано людей, які входять в різні вікові групи та соціальні статуси пацієнтів. Отже, результати інтерв'ю показали, що ключові чинники формування лояльності пацієнтів зазвичай – це зручність запису на прийом, швидке обслуговування, уважність та індивідуальний підхід , а також різноманітні бонуси та програми лояльності.

Так, Андрій, 26 років, який працює вдома, в IT-компанії, зазначає, що:

«Обираю цю клініку, тому що зручно записуватися через онлайн сайт, це економить час, лікарі завжди пояснюють максимально розгорнуто, використовують особистий підхід, а також слідкують за всім періодом лікування та надають відповідні рекомендації, клініка однозначно дбає про своїх пацієнтів. Також плюс, що я привів ще свою маму лікуватися і у нас діє сімейна знижка – 10 %».

Олена, 42 роки, технічна працівниця на заводі, каже, що обирає цю клініку тому що: «Персонал уважний і дружелюбний, інколи, через завантаженість або термінові випадки, потрібно трохи чекати, але загалом обслуговування на високому рівні. Обов'язково повернуся і буду всім рекомендувати».

Інна, 62 роки, пенсіонерка на інвалідній колясці, додала, що: «Дуже була здивована тим, що мені не відмовили, тому що багато де я чула відповідь ні, клініка подбала про всі зручності, також приємний бонус була знижка для пенсіонерів в розмірі – 10% на лікування. Лікарі терплячі та уважні до кожної деталі, усе просто і зрозуміло. Я дуже задоволена».

Таким чином, можна дійти висновків, що клініка постійно ефективно працює над підвищенням якості лікування та обслуговування, підвищуючи

при цьому рівень лояльності для різних груп населення.

Хоча, Dental Studio вже пропонує достатньо різноманітний та високий рівень лояльних програм для подальшого зростання та утримання пацієнтів є необхідність у впровадженні додаткових рушійних сил, що роблять зв'язок персоналу та пацієнтів більш емоційно приємним та персоналізованим.

Наприклад, бонусна система з накопичуванням балів, за кожен візит пацієнт може отримувати бали, які потім можна буде обміняти на безкоштовний візит або знижку у лікуванні. Також бонус за рекомендації, якщо пацієнт приводить одного чи більше друга, він отримує за це відповідні бали, це сприяє підвищенню наповненості бази нових потенційних пацієнтів. Також, розповсюдженою практикою є те, що клініка може додати привітання з днем народження, наприклад відправляти на електрону пошту або номер телефону. Також, за спостереженнями і відгуками, багато пацієнтів питають чи є клініка Dental Studio в додатку Helsi. Helsi – це єдина медична екосистема замість сотні сервісів – один застосунок, у якому зібрано все необхідне для щоденної турботи про здоров'я [13]. На сьогодні клініка ще не представлена в цьому додатку, проте багато пацієнтів зазначають, що це було б дуже зручно. Це дозволило б пацієнтам швидко обирати лікаря, бронювати час і отримувати сповіщення про прийом одразу в мобільному додатку, що значно підвищує комфорт обслуговування. А також це може слугувати як новий канал залучення пацієнтів.

Таким чином, спостерігається високий рівень лояльності в стоматологічній клініці Dental Studio для різних категорій населення. Програми знижок та система розстрочки заохочує пацієнтів залишатися саме в цій клініці і не обирати з інших конкурентних клінік, в свою чергу це формує стійку лояльність і відносити між клінікою та пацієнтом, а також це є рушійною силою для рекомендації клініки друзям та знайомим. Пацієнти звертають увагу на високий професіоналізм персоналу, уважне ставлення та індивідуальні підходи. Позитивні відгуки підтверджують, що комфортні умови, якісне лікування та сучасне обладнання значно підвищує задоволеність

пацієнтів. SWOT – аналіз показує, що сильними сторонами клініки є якісний сервіс, інноваційні технології та ефективна програма лояльності. До слабких сторін можна віднести тривалість очікування в години пікового навантаження. Звертаючи увагу на відгуки, можливо за дорогий сегмент послуг для деяких споживачів. Правильні програми заохочення стимулюють повторні звернення та зростання клієнтської бази, що дуже важливо. Ці програми заохочення, тобто, лояльності, створюсь тісний емоційний зв'язок між пацієнтом та клінікою, що сприяє довгостроковій стабільності розвитку стоматологічної клініки. Позитивний імідж клініки підсилюється гарними відгуками та рекомендаціями пацієнтів. Отже, робота над лояльністю, яка охоплює також аналіз відгуків та стратегічне планування, забезпечить Dental Studio посісти міцну конкурентну позицію на ринку стоматологічних послуг .

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПАЦІЄНТІВ СТОМАТОЛОГІЇ DENTAL STUDIO

3.1 Аналіз виявлених проблем та слабких місць у діяльності стоматологічної клініки Dental Studio

Стоматологічні клініки на своєму шляху зустрічаються з багатьма викликами, які впливають на успіх бізнесу. Розуміння слабких місць та використання ефективних стратегій для їх подолання допоможуть клініці покращити результативність, та досягти більшого задоволення від роботи. Серед головних слабких місць, які можуть бути в стоматологічних клініках, слід зазначити низьку репутацію та недостатньо розвинений бренд лікаря, що знижує довіру і ускладнює залучення нових потенційних пацієнтів, збільшує кількість негативних відгуків та формує загальне невдале враження. Невміння вчасно реагувати на негативні відгуки загрожує клініці втрати пацієнтів. Стоматологія є одна із сфер з найвищою конкуренцією на ринку медичних послуг, що створює низьку проблем для клінік. Без чіткої стратегії вона йде на великі ризики нездатності вирізнятися серед конкурентів та залишатися на одному рівні, що у свою чергу, призводить до втрати конкурентних переваг. Крім того, низька мотивація персоналу, відсутність системи стимулів розвиток внутрішніх процесів впливають на якість обслуговування, на бажання та продуктивність роботи персоналу, що у свою чергу, знижує готовність пацієнтів повертатися до клініки. У таблиці 3.1 подано аналіз можливих слабких місць у діяльності стоматологічних клінік, що дозволяє системно оцінити ключові ризики та визначити шлях для подальшого розвитку. Через небажання розвитку, невміння вчасно реагувати на зміни стоматологічного ринку, результат один – це закриття клініки. Тому важливо одразу реагувати на ризики. Шлях до успіху полягає в тому, щоб бути готовим до змін та шукати постійне вдосконалення. Лише в такому випадку ваша стоматологія стане

успішною і ви зможете надавати споживачам необхідну якісну стоматологічну допомогу. Регулярний аналіз роботи клініки та відстеження потреб пацієнтів дозволить своєчасно виявити проблеми у слабких місцях та запобігти негативним наслідкам.

Таблиця 3.1 – Аналіз можливих слабких місць у діяльності стоматологічної клініки

Проблема	Опис	Наслідки для клініки
1	2	3
Низька репутація клініки	Слабкий імідж клініки на ринку	Зниження довіри та проблема залучення нових пацієнтів, втрата постійних пацієнтів
Слабкий бренд лікаря	Недостатньо розвинений рівень професіоналізму	Вплив на рішення пацієнтів при виборі клініки , втрата пацієнтів
Негативні відгуки	Невміння вчасно і правильно реагувати на погані відгуки	Загроза погіршення враження про клініку, втрата пацієнтів
Низька мотивація персоналу	Відсутність системи стимулів і розвитку	Впливає на якість обслуговування та атмосферу в клініці
Висока конкуренція	Відсутність стратегії конкурентоспроможності	Загроза зменшення пацієнтів
Небажання розвитку , невміння реагувати на зміни	Консервативний підхід, недостатній розвиток	Закриття клініки

Джерело: створено на основі [28]

Далі, у таблиці 3.2, детально розглянемо, як ці ключові аспекти розвинені та реалізовані у стоматології Dental Studio, аналізуючи їх практичну ефективність та внесок у розвиток клініки. Репутація – це один із ключових нематеріальних активів будь-якого бізнесу, якому приділяється недостатньо уваги [18]. У контексті рівня репутації можна зазначити, що клініка сформулювала стабільно позитивний імідж на ринку стоматологічних послуг. За даним платформи Top-Rated. Online клініка має рейтинг 4.40\5, що свідчить про високий рівень захоплення зі сторони пацієнтів [32]. Крім цього, на офіційному сайті клініки зазначено, що вони надали послуги понад 95000 пацієнтів по всій країні, підкреслюючи цим власні досягнення і наявність

великої клієнтської бази і відповідної довіри з боку пацієнтів. Також, у 2020 році мережа стоматологій Dental Studio отримала найвищу нагороду від компанії «Знак Якості» за надання послуг найвищої якості, це єдина в Україні система – неупереджена, комплексна, об'єктивна, прозора, яка на основі принципу ранжирування незалежної громадської думки визначає лідерів, які досягли переваги в бізнесі, проведено через опитування мешканців у всіх регіонах та містах України [9]. Ця відзнака є формальним визнанням професійного рівня та високої репутації клініки. Отже, рівень репутації стоматологічної клініки Dental Studio високий. Водночас слід пам’ятати, це не просто задача, а й один із ключових елементів успішного бізнесу. Має бути проведена постійна робота над помилками, особливо над відгукати в інтернеті, якщо пацієнту не сподобалось щось у роботі клініці, не потрібно зупинятися – спробуйте виправити помилки. Щоб досягти високого рівня задоволеності пацієнтів, необхідно приділити увагу не тільки гарному іміджу клініки, також потрібно розвивати бренд лікаря. Ваш персонал – це харизма вашої клініки. Люди повинні бути професійними та дружніми, щоб залишати позитивне враження на пацієнтів [18]. Рівень бренду лікарів стоматології Dental Studio посідає високий рівень. Клініка залучає до роботи як професіоналів з багаторічних досвідом, так і молодих спеціалістів, із новими методиками та сучасними підходами до лікування, таким чином клініка враховує індивідуальні вподобання, та використовує персональні підходи до кожного пацієнта. Пацієнти отримують вільні можливості при виборі лікаря. Але, в той же час, через такий вибір підходів інколи виникають певні затримки в проведені процедур, оскільки робота лікарів-стоматологів професіоналів і молодих спеціалістів відрізняється за швидкістю. Тому попередньо перед візитом пацієнт має змогу ознайомитись з лікарем на консультації і остаточно вирішити, або ж в будь-який момент, якщо щось не сподобалося, перейти до іншого лікаря, який швидко ознайомиться з вашим планом лікування і наддасть необхідний результат. Незважаючи на це, загалом таких ситуацій майже не буває, якщо переглянути відгуки у Google Maps, пацієнти

відзначають високий рівень професіоналізму лікарів. Щодо негативних відгуків, їх важко уникнути, але можна знайти ефективні способи керування ними. Серед слабких сторін Dental Studio можна зазначити наявність поодиноких негативних відгуків в інтернеті, вони впливають на сприйняття клініки ймовірних потенційних клієнтів. Так як клініка направлена на середній, навіть більш високий, ціновий діапазон, зазвичай ці відгуки стосуються вартості послуг. Клініка, в свою чергу, намагається одразу реагувати як на хороші відгуки, так і на негативні. Якщо пацієнт залишився невдоволеним його візитом, працівники клініки швидко реагують, пропонують пацієнту безкоштовну консультацію, щоб розібратися у ситуації, що виникла. Важливим моментом є те, що клініка надає гарантію на лікування. Наприклад, якщо було проведено пломбування, і через деякий час пломба відколеться, то протягом гарантійного періоду, клініка безкоштовно усуне проблему та відновить пломбу. Це в свою чергу запобігає появі негативних відгуків та підвищує довіру пацієнтів до клініки. Це свідчить про високий рівень професіоналізму. У Запоріжжі тисячі стоматологій з різними послугами, з різною ціновою політикою, як же Dental Studio утримує позиції на ринку? Зважаючи на декілька факторів, клініка добре протистоїть високій конкуренції. Завдяки високому професіоналізму персоналу та високій якості обслуговування, пацієнти відзначають комфорт на безболісне лікування, а також підкреслюють сучасне обладнання. В клініці велика кількість програм лояльності, що включають в себе знижки, акції, розстрочку, формуючи бажання обирати саме цю клініку. Також клініка має свій бренд, активна онлайн-присутність сприяє підвищенню її впізнаваності. Боротьба за пацієнтів відбувається за допомогою використання сучасних технологій, реклами у Google, новітнього сайту, який зрозумілий кожному. У використанні Google Maps, соціальних мереж для спілкування з пацієнтами Dental Studio можна вважати успішним гравцем в стоматологічній сфері. Багато стоматологічних клінік зіштовхуються з проблемами мотивування персоналу. Стоматологія Dental Studio приділяє велику увагу мотивації персоналу. В клініці створені

комфортні умови праці, що знижують стрес і підвищують продуктивність. Оплата праці проводиться два рази на місяць, без затримки. Також у клініці застосовується система КПІ (ключові показники ефективності), яка допомагає прозоро оцінювати роботу кожного працівника. Наприклад, для адміністратора основними КПІ є виконання правил телефонної комунікації, тим самим набираючи відповідні бали, а також формування відповідної кількості відгуків. Для асистентів показники є якісне та своєчасне виконання відповідних задач, які встановлені стоматологічними протоколами якості. За виконання цих систем персонал отримує відповідну грошову нагороду. Це мотивує персонал підвищувати якість обслуговування, та підвищити дисципліну. Також раз на декілька місяців лікарі проходять курси підвищення кваліфікація за рахунок клініки, що з одного боку сприяє професійного росту для персоналу та підвищенню її мотивації, а з іншого клініка підвищує якість обслуговування та можливе розширення послуг, сучасного погляду та підвищення конкурентоспроможності. Проблема не бажанню або не вмінню швидко реагувати на швидкі зміни є частою загрозою для стоматологічних клінік, так як це може призвести не лише до втрати пацієнтів, а й до можливого закриття клініки. Dental Studio може виступати клінікою-фаворитом, тому що вона показує ефективні результати в формуванні стратегії та пристосуванню до різних життєвих ситуацій. Навіть під час пандемії Covid-19 клініка показала високі результати, демонструвала швидку реакцію на складні умови, продовжуючи обслуговування пацієнтів та навіть відкривши другу філію у місті Запоріжжя. Це підтверджує той факт, що клініка має чималий рівень стратегічного мислення та управління, та здатна швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Також, клініка готова к екстреним випадкам, таким як відключення світла. Dental Studio забезпечила безперебійне функціонування клініки завдяки наявності генератора. Це забезпечить безперервність роботи клініки, уникнення черг та поганих реакцій з боку пацієнтів. Клініка швидко реагує на можливі проблеми пацієнтів , навіть в фінансовому плані. В даний час в клініці є багато акцій, такі як «Щасливі

години», де пацієнт має змогу отримати якісне лікування за вигідними умовами, наприклад як, знижка -25 % на лікування та видалення зубів в певний період часу, також майже кожного місяця діє знижка -50% на професійне чищення зубів. Такі заходи сприяють залученню пацієнтів, які не мають можливості оплачувати повну вартість послуг, одночасно підвищувати їх зацікавленість до послуг клініки. Також важливо реагувати не лише на зовнішні впливи, а й на внутрішні. Наприклад, як настрій персоналу, оскільки це безпосередньо впливає на продуктивність та якість обслуговування пацієнтів. Для підтримки позитивного середовища, підвищення згуртованості та дружності колективу організовуються корпоративи, невеликі свята, а також зроби в неформальній обстановці. Такі заходи зміцнюють командний дух та створюють комфортну атмосферу для ефективної роботи всіх співробітників. Завдяки систематичній роботі над корпоративною культурою клініка забезпечує високу мотивацію персоналу та позитивний досвід для пацієнтів. Таким чином, поєднання вигідних умов для пацієнтів та підтримки колективу сприяє стабільному розвитку клініки.

Таблиця 3.2 – Основні проблеми та заходи їх подолання у Dental Studio

Слабкі місця	Як проявляється у Dental Studio	Заходи клініки
1	2	3
Погана репутація	Поодинокі негативні відгуки в інтернеті, критика вартості послуг	Швидка реакція на відгуки, безкоштовні консультації, гарантія на лікування
Низький рівень бренду лікаря	Різний рівень досвіду лікарів, можливі затримки процедур	Попереднє ознайомлення пацієнта з лікарем на консультації, можливість заміни лікаря
Конкуренція	Велика кількість стоматологій, різна цінова політика	Професіоналізм персоналу, сучасне обладнання, онлайн-присутність, програми лояльності
Низька мотивація персоналу	Зниження продуктивності та якості обслуговування	Комфортні умови, дворазова оплата, КПІ, премії, курси підвищення кваліфікації
Невміння реагувати на внутрішні та зовнішні зміни	Відкриття нової філії, генератор для безперебійної роботи, акції та знижки, «Щасливі години»	Відкриття нової філії, генератор для безперебійної роботи, акції та знижки, «Щасливі години»

Джерело: створено на основі [10].

Підсумуємо, що серед виявлених слабких сторін, таких як погана репутація, низький рівень бренду лікаря, висока конкуренція, низька мотивація персоналу, невміння реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, стоматологічна клінік Dental Studio демонструє високий рівень організації, індивідуального підходу та уваги до пацієнтів та стратегічного мислення, але водночас потребує постійного нагляду та контролю. За результатами конкурсу Національного Рейтингу якості товарів та послуг, компанія «Знак Якості» визнала мережу стоматологій Dental Studio «лідером року» і надала звання «краще підприємство України» за надання послуг незмінно високої якості.

Ця нагорода свідчить про те, що клініку визнано справжнім лідером у сфері надання високоякісних товарів та послуг на території України [9]. Dental Studio сформулювала позитивний імідж клініки, та якісно формує бренд лікаря, це підтверджується високим рейтингом та великою кількістю позитивно налаштованих пацієнтів, а також постійному підвищенню професійності лікарів за допомогою курсів за рахунок клініки. Клініка успішно виділяється серед схожих конкурентів, за допомогою якісного обслуговування, програм лояльності, сучасного обладнання та вмінню реагувати на зміни, наприклад, екстрені випадки, такі як відключення світла, завдяки наявності генератора. Також, щомісяця впроваджується нові акційні пропозиції, «Щасливі години», знижки на комплексну чистку ротової порожнини або ж знижки на імплантацію. Мотивація персоналу підтримується за рахунок системи КПІ, а також організовуються корпоративи та невеликі свята для підтримки дружності в колективі. Клініка має чітку стратегію та систему управління, це впевнено дозволяє уникати втрат пацієнтів, та підвищувати вірність, прихильність та довіру зі сторони не лише пацієнтів, а й персоналу клініки.

3.2 Роль лікаря-стоматолога у формуванні лояльності пацієнтів стоматологічної клініки

Поведінка лікаря та професіональне виконання роботи є одним із ключових факторів формування та підвищення лояльності пацієнтів до клініки. Після проходження етапу спілкування з адміністратором пацієнт потрапляє до стоматологічного кабінету, де адміністратор передає всі повноваження лікарю-стоматологу, саме він має надалі створити професійну, доброзичливу й комфортну атмосферу довіри для пацієнта, не важливо первинний він чи вторинний.

Головна роль лікаря-стоматолога базується на взаємодії з пацієнтами, емпатії, доброзичливості, терпимості, етичної поведінки та гуманному ставленні. За словами стоматолога з Нью-Йорка доктора Ліз Мітрані (Liz Mitrani), належна стоматологічна допомога має бути стандартом роботи стоматологів. Ліз Мітрані говорить, що: «Я хочу, щоб мої пацієнти знали, що мені не однаково, і я хочу, щоб вони відчували себе комфортно, і щоб вони знали, що я дійсно хочу допомогти». Однак вона визнає, що для деяких пацієнтів стоматологічний кабінет є стресовим середовищем. Згідно з даними досліджень, приблизно кожна п’ята людина відчуває помірну або серйозну тривогу в стоматологічному кабінеті, і це одна з додаткових причин чому пацієнти мають відчувати себе в комфорті. Ліз Мітрані радить спробувати створити середовище, у якому пацієнт відчуває себе настільки безпечно, щоб говорити про що завгодно [16].

На рисунку 3.1 відображено важливі завдання лікаря-стоматолога, які створюють фундамент ефективного розвитку культури взаємодії з пацієнтами. Відносини з пацієнтом починаються з моменту, коли пацієнт заходить в кабінет та набувають особливої важливості. Перше враження, яке залишає стоматолог, має рушійне значення на фоні формування лояльності пацієнта. Дружнє привітання та увага до деталей передають чітке повідомлення про те, що їх цінують і раді бачити в клініці. Це можливість встановити довіру між

лікарем та пацієнтом і надалі підтримувати її. Лікар слугує рушійною силою у завоюванні зацікавленості пацієнта, тому що саме лікарю довіряють найцінніше – здоров'я. Спокійний голос, чіткість мови, зоровий контакт та посмішка допомагають подолати бар'єри та заспокоїти пацієнта, якщо він має страх або невпевненість. Навіть прості речення на зразок «Як справи сьогодні?» або «Чи є у вас запитання, перш ніж ми почнемо?» можуть змусити пацієнта відчути, що його зрозуміють та забезпечать необхідною допомогою.

Перше враження також включає в себе спокійну атмосферу, чистий і охайний одяг та стриману музику в кабінеті. Також дуже важлива невербальна комунікація, така як мова тіла, наприклад, відкриті долоні, вертикальна постава, рівне дихання, злегка нахилене тіло до пацієнта демонструє відкритість та готовність допомогти.

Уміння уважно слухати відіграє визначальну роль у формуванні позитивного досвіду у пацієнта, а також розвитку бренда лікаря. Лікар-стоматолог має вміти виконувати різні ролі, такі як лікар-психолог, лікар-колега, лікар-порадник. Активне слухання, кивання головою, постановка додаткових запитань і повторення ключових частин сказаного пацієнтами, в такі моменти пацієнт перестає відчувати страх і починає вірити своєму лікарю. Так як, кожен пацієнт має свою унікальну історію, страх, тривогу, через можливий поганий досвід лікування, дискомфорт або ж навіть приховувати признаки, як невідкладний біль, який вимагає негайної допомоги. Лікар-стоматолог має навчитися розуміти пацієнта без слів, його жести, міміка. Все це показує не лише високий професіоналізм лікаря, а й людяність. Також, будуть доречні запитання, такі як, «Як ви зараз почуваєтеся?» або «Чого б ви хотіли, щоб ми досягли цим лікуванням?».

Важливий момент, що лікар-стоматолог має пояснити пацієнту всі процедури простими словами, тому що будь-яке стоматологічне втручання може здатися складним і страшним для пацієнта. Використовуючи спокійний голос, повсякденні вирази та порівняння пацієнт починає почувати себе більш розслаблено. Наприклад, замість «пломбування каналу» можна сказати, що

зараз лікар очистить уражену частину зуба і закриє її спеціальним пломбувальним матеріалом, щоб запобігти подальшого руйнування. Замість «протезування» необхідно сказати, ми відновимо форму та функції вашого зуба.

Потрібно пам’ятати невміле й невдале сказане слово може призвести до негативних наслідків. Головне, перед цим потрібно спитати у пацієнта чи бажає він, щоб лікар детально пояснив процедуру чи просто виділив основні моменти, лікар має розуміти тип характеру пацієнта. Буде доцільним показувати результати до і після лікування зі схожими діагнозами. Така форма передачі слугує проявом турботи, уваги та співпереживання. Лікар-стоматолог повністю відкритий перед пацієнтом і ця взаємодія заснована на безпеці та взаємоповазі. Ключовим моментом є прояв емпатії до пацієнта. Почуття щирого співчуття до чужого болю та прагнення допомогти пацієнту є важливою моральною основою медичної професії. Відносити лікар-пацієнт кардинально змінюються, коли стоматолог підходить до кожного з емпатією. Стоматолог має не тільки чути, але й відчувати те, що переживає пацієнт, проявляти турботу. Емпатія також відображається в здатності розпізнавати невербальні сигнали. Нервове постукування ногою, стиснуті кулаки або невпевнена усмішка, все це говорить набагато більше ніж слова. Лікар-стоматолог, який помічає ці сигнали, має підбадьорливо відреагувати, запропонувати перерву або просто втішне слово. В стресових ситуаціях емпатія дуже важлива, це запорука будь-якої успішної комунікації. Коли стоматолог дає за потреби відпочинок пацієнту, проявляє розуміння його страхів, з часом це формує готовність пацієнта повернутися знову, залишити гарний відгук та рекомендувати клініку іншим. Вирішальним моментом в багатьох ситуаціях може бути посмішка лікаря-стоматолога. Посмішка є елементарною складовою людської комунікації. Не секрет, коли пацієнт заходить і бачить усміхнене обличчя, його стрес набагато зменшується, наче посмішка посилає чітке повідомлення, що ласкаво просимо, і все буде добре. Справжня посмішка скаже вам набагато більше навіть за тисячу слів.

Посміхаючись під час спілкування з пацієнтами, стоматолог показує, що він не лише фахівець, але й щиро небайдужа людина. Ця посмішка відображає теплоту та людяність, роблячи весь процес менш страшним. Посмішка також слугує як залишок незабутнього враження. Пацієнт, який виходить з кабінету, згадуючи посмішку свого стоматолога, повертається з меншим страхом і більшою впевненістю. Посмішка є не просто деталлю, це ключова частина мистецтва створення стосунків з пацієнтом. Також, сучасний лікар-стоматолог має забезпечувати відкритістю у питаннях вартості лікування, пропонувати декілька альтернативних варіантів плану лікування. Це не тільки питання професіоналізму, а й прояв поваги до пацієнта. Перед лікуванням лікар-стоматолог обов'язково має озвучити вартість лікування, щоб в майбутньому не виникло непорозуміння. Одним із найважливіших моментів у спілкування є пояснення всіх доступних варіантів лікування. Це дає змогу пацієнту обрати оптимальний варіант для себе, і те що його точно не введуть в оману, тому що він буде розуміти, що саме буде виконано та у якій послідовності і вартості. Також ціна має бути обґрунтована, чому деякий варіант дорожчий, а інший дешевше, щоб пацієнт міг обрати оптимальний варіант для себе. Наприклад: «Цей матеріал дорожчий, тому що використовуємо високоякісний іноземний матеріал, який слугуватиме довше і має більш естетичні властивості, а інший дешевший матеріал, тому що це наш український аналог, він також безпечний і надійний, але вартість нижча». Також лікар може запропонувати у разі потреби різні варіанти оплати, варіанти розстрочки або оплати частинами, якщо в клініці передбачена така програма. Водночас важливо, щоб лікар дотримувався пунктуальності, адже своєчасний початок прийому демонструє повагу до пацієнта, підкреслює професіоналізм і формує позитивний імідж лікаря. Через затримку або зміни в останню хвилину у пацієнта виникає відчуття розчарування та ненадійності, це може призвести до втрати лояльності пацієнта. Також це слугує самодисципліною для лікаря, сприяючи розвитку уміння правильно використовувати цінний ресурс, а саме час. Дотримуючись графіку, лікар-стоматолог може приймати більше пацієнтів,

тим самим дозволяючи ефективніше організовувати роботу клініки та вчасно надавати допомогу всім, хто її потребує. Високий рівень задоволеності пацієнтів підвищує їх лояльність і створює стійкі конкурентні переваги на ринку, тому дуже важливо стоматологам застосовувати індивідуальний підхід до кожного пацієнта, адже кожен пацієнт є унікальним. Вибір матеріалів, колір коронок, підхід до лікування чи навіть спосіб пояснення процедур визначається індивідуально для кожного пацієнта. Пацієнт відчуває себе в безпеці, знаючи, що його план лікування базується на його конкретних проблемах. Індивідуальний підхід у стоматології стосується не лише вибору матеріалі чи плану лікування, а й інших особистісних аспектів пацієнта. Пацієнт може віддавати перевагу лікарю певної статі або мати релігійні особливості, які можуть вплинути на комфорт під час лікування. Наприклад, у стоматології Dental Studio створено умови для максимального комфорту пацієнтів, пацієнт може обрати лікаря жінку або чоловіка, на офіційному сайті вказано всіх наявних лікарів, двері кабінетів виконані зі скла, через яке не видно того, що відбувається всередині, а вікно за потреби можна закрити для захисту приватності. Відповідні правила закріплені у скриптах клініки, що гарантує індивідуальний підхід до кожного пацієнта. За словами головного менеджера Dental Studio Марини Рожицької: «Клініка робить усе можливе для забезпечення комфорту та безпеки пацієнта» [Рожицька Марина, головний менеджер клініки Dental Studio – особисте інтерв'ю]. Така емоційна безпека поступово переростає в лояльність. Також, попередньо, згідно Міністерства охорони здоров'я, пацієнт повинен заповнити згоду на подальше втручання, а вже тільки після цього лікар має право продовжувати огляд та подальше лікування. Також пацієнт має право відмовитися від втручання. У випадку такої відмови лікар має знайти підхід до пацієнта і пояснити йому можливі наслідки відмови від лікування, без найменшого натиску. Якщо відмова може мати тяжкі наслідки для здоров'я і лікар пояснив це, але пацієнт все одно відмовляється, лікар має право взяти від нього письмове підтвердження відмови [16].



Джерело: створено на основі [30].

Рисунок 3.1 – Роль лікаря у розвитку лояльності пацієнтів

Отже, ключова роль лікаря у розвитку лояльності пацієнтів ґрунтується на 4 важливих аспектах взаємодії. Формування довіри починається з взаємодії з пацієнтом, першого враження за допомогою посмішки, відкритості та правильній побудові мови тіла. На цьому етапі лікар-стоматолог зобов’язаний приділити пацієнтові час та увагу для встановлення правильного діагнозу, надати допомогу, призначити лікування, порадити й продемонструвати пацієнту найефективніші методи лікування. Лікар має постійно вдосконалювати свої комунікативні навички, бути уважним до сигналів пацієнта та адаптувати підхід відповідно до його потреб і емоційного стану. При цьому зберігати психологічний комфорт пацієнта. Активно слухати, проявляти емпатію та створити безпечний простір для лікування. Постійна готовність допомогти, уміння підтримати та співпереживати пацієнту – це риси справжнього лікаря. Лікар повинен співчувати, побороти страх пацієнта, мати бажання допомогти полегшити біль та спромогтися розпізнати

індивідуальність.

Поведінка лікаря має бути спрямована на комунікацію та розуміння пацієнта не лише за допомогою вербальних, але й невербальних сигналів, таких як: міміка обличчя, поза тіла, рухи тіла, дихання та голос. В процесі лікар має взяти всю ситуацію в свої руки, під контроль, при необхідності адаптувати дії та обставини, забезпечуючи пацієнту комфорт, але при цьому залишатися професіоналом та дотримуватися стандартів обслуговування. Дії лікаря-стоматолога мають бути прозорими, відкритими щодо вартості, весь матеріал має подаватися простими словами, а також пацієнту пропонувати альтернативні варіанти плану лікування, щоб пацієнт міг обрати оптимальний для себе варіант. Крім загальної інформації щодо витрат, пацієнт має знати про медичне втручання, яка його мета, тривалість, наслідки, прогноз і ризики. При всьому цьому лікар має підтримувати високий професіоналізм та індивідуальний підхід до кожного унікального випадку. Пацієнт має надати свою згоду на огляд та лікування, лише після цього лікар має право розпочати обстеження.

Не завжди високий і тривалий досвід роботи лікаря слугує гарантією формування позитивного іміджу, важливо вміти поєднувати професіоналізм з комунікативними навичками. Такий підхід формує безпеку і відкритість з обох сторін. Пацієнт, який отримав якісне лікування та почувається у безпеці у комфорті під час огляду та лікування, з великою ймовірністю повернеться до клініки знову та порекомендує її іншим.

Таким чином, ключовим елементом лояльності пацієнта є не лише професіоналізм лікаря, а й його здатність будувати теплі взаємини та створювати комфортну атмосферу під час лікування. Лікар, який враховує індивідуальні потреби пацієнта та підтримує прозорість у всіх аспектах лікування, формує позитивний імідж клініки. Поєднання професіоналізму, емпатії та ефективної комунікації стимулює пацієнта повертатися та рекомендувати клініку іншим.

3.3 Розвиток культури взаємодії з пацієнтами як основа довгострокової лояльності пацієнтів Dental Studio

Для розробки ефективного плану взаємодії з пацієнтами необхідно враховувати особливості їх поведінки. Як показано в таблиці 3.3 поведінка пацієнтів зазвичай спричинена їхніми потребами, очікуваннями, рівнем довіри та емоційним станом [4]. Пацієнти що потребують турботи та довіри часто перебивають у стані стресу чи тривоги через стан здоров'я. Вони шукають увагу, співпереживання та розуміння від персоналу клініки, очікують компетентність та професіоналізм, що в свою чергу знижує їхній рівень тривоги. Пацієнти хочуть бути впевненими у якості медичних послуг і дотримання всіх стандартів. Інший тип пацієнтів орієнтовані на інформацію, вони зазвичай шукають інформацію про симптоми, захворювання та лікування в Інтернеті, на форумах чи через рекомендації. Для них важливими джерелами впливу є характеристика лікарів, відгуки інших пацієнтів і репутація клініки, вони хочуть розуміти процес лікування, його діагноз та можливі наслідки. Пацієнти які вимагають якості від лікування, такі пацієнти очікують не лише лікування, а й високого рівня сервісу, зручний запис на прийом, комфорт в клініці, чіткі інструкції. Пацієнти не хочуть чекати й цінують швидкість. Щодо фінансового аспекту, група пацієнтів, які оцінюють співвідношення «ціна-якість» і надають перевагу доступним послугам, для деяких лікування важливіше за вартість, але є категорії для яких ціна є важливішим фактором. В наш час все більше споживачів стоматологічних послуг залежать від зовнішніх факторів. Думки друзів, родичів, знайомих або ж навіть всесвітні тренди нерідко впливають на остаточний результат при виборі стоматологічної клініки. Пацієнти частіше обирають заклади з позитивними відгуками та рекомендаціями, для багатьох важлива доступність закладу, зручність розташування, особливо в умовах гострих станів. Також, все більше населення переважають використовувати онлайн-записи або мобільні додатки. Етичні очікування також відіграють важливу роль. Пацієнти бажають

знати про всі можливі ризики, альтернативи плану лікування та проведення оплати, вони очікують коректного й уважного ставлення без дискримінації. Таким чином кожна група пацієнтів має свої особливі побажання і унікальні проблеми стосовно очікувань щодо лікування.

Таблиця 3.3 – Особливості поведінки пацієнтів у стоматологічні сфері

Категорія	Поведінковий тип	Особливості прояву
1	2	3
Потреба в турботі та довірі	Емоційні, лояльні	Стресс, очікування емпатії та професіоналізму
Орієнтація на інформацію	Раціональні, активні	Пошук інформації, бажання розуміти лікування
Вимоги до якості послуг	Раціональні, лояльні	Високий рівень сервісу, комфорт, оперативність
Фінансовий аспект	Раціональні	Оцінка «ціна-якість», доступність послуг
Залежність від зовнішніх факторів	Емоційні, активні	Вплив родини, відгуків,трендів
Технологічна поведінка	Активні	Онлайн-запис, мобільні додатки
Етичні очікування	Раціональні, активні	Прозорість, інформація про ризики та альтернативи

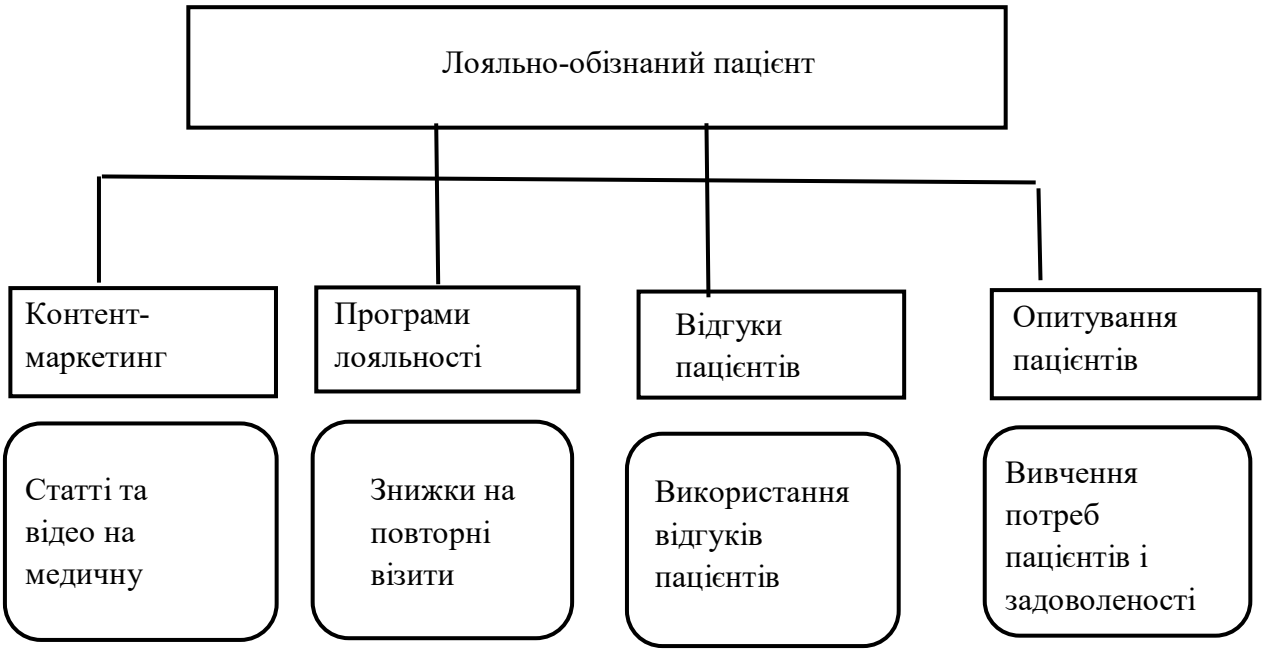
Джерело: створена на основі [4]

На рисунку 3.2 показано, що для того, щоб пацієнти стоматологічного закладу Dental Studio були лояльно-обізнані, потрібно комплексно поєднати якісний сервіс, задовільний рівень інформування та сучасні інструменти комунікації. Важливу роль у цьому процесі відіграє контент-маркетинг, що включає створення статей, блогів, відео чи подкастів на медичну тематику для підвищення досвіду та знань про певні захворювання ротової порожнини, лікування або профілактику. На офіційному сайті Dental Studio вже є окремий блог, але пости публікуються рідно, через що можливість для залучення пацієнтів використовуються не повною мірою. Навчальні активності, такі як вебінари, семінари та інформаційні сесії, відеоматеріали щотижня або щомісяца можуть слугувати доповненням та покращенням. Це дає змогу пацієнтам краще розуміти власний стан здоров'я, та приймати обґрунтовані рішення, а також стимулює зацікавленість заходити частіше на сайт, тим

самим пацієнти будуть бачити нові пропозиції клініки. На допомогу приходять соціальні мережі, використання платформ Facebook, Instagram, TikTok за рахунок поширення інформації про здоров'я у легкодоступній формі. У Dental Studio вже активно ведеться TikTok, на якому вже майже 300 підписників, що дозволяє залучити більш молоду аудиторію та популяризувати здорові звички серед молоді, а для охоплення більш ширшої вікової аудиторії використовується Instagram та Facebook. На рівні з цим важливим залишаються програми лояльності. В клініці вже існують знижки для пенсіонерів, сімейна знижка, знижка для військових та ветеранів, знижка для переселенців. До цього переліку можна ввести, в майбутньому, бонус за онлайн-активності, наприклад бонуси за гарний відгук, пакети процедур, як знижки на комплексне лікування або профілактичний пакет, огляд+консультація+комплексне чищення зубів, або ж після візиту дарувати пацієнтам невеличний набір щітка+паста, це однозначно слугуватиме покращенню настрою та зниженню стресу після візиту.

Додатково на вибір пацієнтів суттєво впливає якісно організована робота з відгуками. Ефективним напрямом удосконалення комунікації з пацієнтами може бути створення окремого веб-сайту, на якому пацієнти можуть залиши свій відгук і переглянути всі інші. На цьому сайті можуть бути персональні нагадування, корисна інформація та приємні бонуси або спеціальні пропозиції, наприклад, безкоштовна консультація протягом тижня після реєстрації. Можливе нагадування про вживання ліків після видалення зубів, а також про повторний візит, наприклад, якщо була встановлена тимчасова пломба. А також опитування пацієнтів щодо покращення обслуговування дозволить вивчити їхні потреби, очікування та рівень задоволеності послугами Ці інструменти спрошують взаємодію пацієнта з клінікою. Промоакції, партнерські проєкти, безкоштовні первинні огляди, співпраця з іншими стоматологіями та лабораторіями можуть слугувати підгрунтям для подальшого налаштування маркетингової стратегії. Комплексне використання всіх цих інструментів допоможе клініці більш

ефективно задовольняти потреби пацієнтів та підвищити їхню лояльність. Це формує позитивний досвід та імідж.



Джерело: створено на основі [4]

Рисунок 3.2 – Механізм створення лояльності пацієнтів у медичному закладі

Окремим ключовим елементом розвитку взаємодії з пацієнтами є впровадження сучасний цифрових технологій. Стрімкий розвиток цифрових технологій дають змогу дбати про здоров’я зубів без болю та стресу. У Dental Studio спостерігається високий зріст використання інноваційних технологій та цифрових методів планування лікування, однак клініка лише починає впроваджувати їх. В таблиці 3.4 показано потенційні подальші напрями розвитку клініки в напряму інноваційних технологій , які зможуть підвищити якість обслуговування та збільшити кількість лояльних пацієнтів. Одним із революційних концепцій естетичної стоматології слугує Digital Smile Design (Цифровий Дизайн Усмішки), розроблений британським стоматологом Крістіаном Коачаном [38]. Основу DSD складають фотографії та відеодокументація, Dental Studio активно використовує ці інструменти. На офіційному сайті клініки можна побачити результати «до і після», а також є

окрема сторінка в Instagram, де пацієнти можуть переглянути успішні приклади проведеного лікування різної складності. Для розвитку буде доцільним також додати можливі короткі історії пацієнтів, які будуть описувати свій досвід лікування та результат, пацієнти будуть бачити реальну практику проведеного лікування. Паралельно з фото та відеодокументацією є цифрова візуалізація, а саме використання внутрішньоротового сканування. Поки що Dental Studio не почала використовувати цей метод , але в майбутньому, при впроваджені, це дасть змогу відкрити перспективи для отримання точної 3D моделі зубних рядів, усунення неприємних відчуттів і липкості після силіконових зліпків. Зберегти цифрові дані для майбутнього використання, а також для точної передачі інформації до лабораторії. Для полегшення роботи Dental Studio потенційно може використовувати такі програми, як DSD Planning Center, Smile Designer Pro. Planmeca Romexis Smile Desing, ці програми є найпопулярніші на стоматологічному ринку. Вони дозволяють аналізувати пропорції обличчя планувати форму і розмір зуба, моделювати різні варіанти лікування, створювати віртуальні примірки та оптимізувати робочий час лікаря. Додатком до попередніх інструментів слугують технології віртуальної та доповненої реальності. Застосування VR\AR забезпечує занурення пацієнта у віртуальне середовище, реалістичну візуалізацію середовища, інтерактивне планування лікування. Крім того, такі інновації будуть навчати та тренувати лікарів, а також презентувати складні випадки, що сприяє підвищенню якості діагностики. В сучасному середовищі штучний інтелект може стати підтримкою для медичного персоналу клініки. Алгоритми штучного інтелекту значно підвищують точність діагностики автоматично аналізуючи анатомічні структури, пропорцій, патології. Система штучного інтелекту допоможе розробляти більш ефективні данні, та швидко аналізувати величезну кількість даних пацієнтів. Втім, без участі людини такі технології залишаються лише набором алгоритмів, вони слугують лише як додаткова допомога. Таким чином, у разі впровадження цих технологій у майбутньому Dental Studio зможе значно покращити роботу клініки та

надавати пацієнтам більш якісне, комплексне та персональне лікування. Інвестиція в цифрові технологія є інвестицією в якість лікування, задоволеність пацієнтів і майбутнє стоматології.

Таблиця 3.4 – Сучасні цифрові технології як інструмент розвитку взаємодії з пацієнтами

Технології	Суть технології	Переваги для взаємодії з пацієнтами
1	2	3
Цифрова фото-та відеодокументація	Стандартизовані фото та відео для діагностики	Прозорість лікування, легке пояснення плану
Внутрішньоротове 3D-сканування	Цифровий знімок без силіконових зліпків	Комфорт, швидкість, точність
VR\AR технології	Віртуальне моделювання та демонстрація процесу	Підвищення розуміння та зниження страху
Програмне забезпечення для планування	Комп'ютерні програми для моделювання лікування	Чіткий, наочний план
Штучний інтелект	Автоматичний аналіз знімків та прогнозування	Точніша діагностика, персоналізація лікування

Джерело : створено на основі [38].

Підходимо до висновків, що для розробки розвитку культури взаємодії з пацієнтом, як основи довгострокової лояльності стоматологічної клініки Dental Studio, потрібно розумітися в їх особливостях поведінки, та враховувати їх індивідуальність. Вміти спілкуватися з пацієнтами, як і вміти надавати якісного лікування потрібно вчитися. Потреба в турботі, вимоги до якості, фінансовий план, залежність від зовнішніх факторів, таких як відгуки, рекомендації, банери, особливості технологічної поведінки, тобто залежності від соціальних мереж, бажання зручності за допомогою онлайн-запису, все це впливає не лише на емоції пацієнтів, а й на подальшу роботу клініки. Dental Studio активно поєднує різні аспекти, такі як: якісний сервіс, високий рівень інформування, сучасні методи комунікації та впроваджує цифрові технології. Уважне ставлення персоналу, швидке обслуговування, комфортна атмосфера в клініці, надання пацієнтам повної та чіткої інформації про стан здоров'я, діагноз, можливі ризики, роз'яснення вартості процедур та доступність альтернатив. Активне ведення соціальних мереж, таких як, Instagram,

Facebook, TikTok, регулярне оновлення блогу на офіційному сайті. Обновлення програм лояльності та знижок. Знижки для пенсіонерів, сімейні, бонуси для ветеранів та переселенців, а також можливе отримання невеличких подарунків після візиту, наприклад, щітка+паста. Використання сучасних технологій, використання 3D сканування, програм для планування лікування, DSD Planning Center, Smile Designer Pro, застосування віртуальної реальності та штучного інтелекту. Усе це комплексно підвищує якість обслуговування, створює позитивний досвід пацієнта та формує довгострокову довіру до клініки, а також забезпечує полегшення обробки даних. Необхідна комунікація через соціальні мережі, що дозволяють залучати більшу кількість пацієнтів різних вікових категорій та стимулює прищепленню стоматологічної обізнаності. Таким чином, комунікативна взаємодія персоналу стоматологічної клініки з пацієнтами вимагає не лише наявності певних знань, а й формування спеціальних навичок: уміння встановлювати контакт, слухати, будувати бесіду та формулювати правильні запитання. Поєднуючи це з комплексним використанням сучасних цифрових технологій , клініка формує довгострокову взаємодію та довіру з пацієнтами знижуючи їх переживання та страх.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У процесі виконання магістерської кваліфікаційної роботи на тему «Стратегія менеджменту задля покращення лояльності пацієнтів стоматологічної клініки Dental Studio в умовах конкуренції» була досягнення мета дослідження, що полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності лояльності пацієнтів, аналізів чинників, які визначають їх поведінку, на оцінки діяльності клініки, а також розробці ефективних стратегій менеджменту для підвищення рівня лояльності на ринку стоматологічної культури.

Поставлені завдання були послідовно виконанні завдяки дослідження джерел, аналізу статистичних матеріалів підприємства та вивчення реальної взаємодії з пацієнтам та оцінки конкретного середовища на основі проходження практики в стоматологічній клініці Dental Studio.

У першому розділі було здійснено теоретичне узагальнення особливостей менеджменту у медичний сфері, а саме на стоматологічному ринку, що дозволило ознайомитись з роботою стоматологічних клінік та зрозуміти, що важливо не лише якісне надання послуг, а й правильна мотивація персоналу та навички взаємодії з пацієнтами. Основним результатом дослідження стало визначення того, що лояльність є не лише повторний візит, а й результатом складної взаємодії між якістю послуг, очікування пацієнта, якістю обслуговування та рівнем організації управлінських процесів. У цьому розділі також було встановлено, що ефективний менеджмент у стоматологічній сфері повинен враховувати специфіку емоційного сприйняття стоматологічних послуг, підвищувати вимоги до довіри та безпеки, а також необхідність розробки індивідуальних підходів комунікації. Узагальнення закордонних тенденцій дозволило дійти висновків, щоб бути конкурентоспроможним клініки мають приділяти особливу увагу сервісним стандартам, цифровізації та системам управління якістю, які, в свою чергу, впливають на підвищення лояльності. Саме це стало

підгрунтям для подальшого проведення аналізу діяльності клініки Dental Studio.

У другому розділі було проведено системний аналіз діяльності стоматологічної клініки Dental Studio, що дозволило оцінити роботу клініки в умовах підвищеної конкуренції. Керуючи зібраною інформацією з відкритих джерел та спілкування з співробітниками стоматології Dental Studio, вдалося зрозуміти, що конкурентне середовище клініки є динамічним та насиченим, що сприяє необхідності постійного вдосконалення управлінських рішень. Дослідження клініки показало, що наявність кваліфікованого персоналу, чіткого розподілу управління, наявність сучасного обладнання створює можливості для формування позитивного досвіду пацієнтів та їх лояльності. А, результати опитувань та оцінки задоволеності пацієнтів в мережі Інтернету дали змогу встановити конкретні бажання пацієнтів, їх очікування від спілкування та наданих послуг та виявити слабкі сторони, які необхідно вдосконалити. За даними відгуків Goggle Maps було досліджено, що пацієнти обирають клініку не лише через відповідну поставлену мету, а й за рахунок емоційної підтримки, швидкого обслуговування та достатнього інформування. Ця зібрана інформація допомогла чітко сформулювати стратегічні рекомендації щодо подальшого розвитку та формування лояльності.

У третьому розділі було узагальнено результати теоретичного та аналітичного дослідження та сформовано ефективні стратегічні заходи, спрямовані на підвищення лояльності пацієнтів. Було визначено основні ключові напрями удосконалення, які стосуються комунікації, організації роботи персоналу, розвитку взаємодії між співробітниками. Також було визначено, що важливим елементом є роль лікаря, він слугує основною людиною, яка за допомогою формування довіри та надання якісних послуг пацієнтам допомагає підтримувати їх лояльність. Саме ефективна комунікація, емоційна підтримка разом з використанням сучасних технологій створює додаткові переваги у формуванні іміджу клініки, її конкурентоспроможності та підвищення задоволеності пацієнтів саме до вашої клініки. Узагальнюючий

результати проведеної роботи було надано відповідні рекомендації щодо підвищення лояльності в умовах конкурентного середовища:

1. Забезпечення якісної та ефективної комунікації з пацієнтами. Впроваджувати цифрові канали запису, надавати базову інформацію про послуги, очікуваний час та вартість, супроводжувати пацієнта від першого знайомства до закінчення лікування.

2. Організація роботи персоналу. Підвищувати кваліфікації працівників через тренінги та семінари, вдосконалювати готовність до співпраці та взаємної допомоги.

3. Забезпечення якісного обслуговування. Підтримувати стандарти обслуговування, стандарти лікування. Впроваджувати систему швидких реакцій і дій на задоволеність пацієнтів та можливих скарг. Вміти підлаштовуватися під складні випадки.

4. Індивідуальний та емоційний підхід. Впроваджувати персоналізованої програми лікування та рекомендацій для пацієнтів. Розвивати вміння розуміти пацієнтів без слів, формувати довіру в пацієнтів.

5. Використання сучасних технологій. Впровадження цифрової системи управління та автоматизації процесів. Використання сучасного обладнання для підвищення точності та безболісного лікування.

6. Підвищення задоволеності пацієнтів. Створювати додаткові бонуси та програми лояльності для постійних пацієнтів, можливі окремі подарунки для кожного пацієнта. Акцентувати увагу на високій якості сервісу та індивідуальному підходу у рекламних та інформаційних матеріалах.

Отже, головна мета дослідження – розробка стратегії менеджменту, спрямованих на підвищення лояльності пацієнтів стоматологічної клініки Dental Studio, була повністю виконана. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить клініці Dental Studio зміцнити позиції на ринку, підвищити якість надання стоматологічних послуг та сформує достатню лояльну пацієнтську базу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В., Мельник А. Аналізування організаційної діяльності закладу охорони здоров’я в умовах реформування галузі: нав. посіб. Львів : 2024. 564 с.

2. БДМУ. Дентофобія. URL: https://www.bsmu.edu.ua/blog/6458-dentofobiya/,2018 (дата звернення: 10.10.2025).

3. БДМУ. Психологія впливу лікар-пацієнт. URL: https://www.bsmu.edu.ua/blog/psyhologiya-vplyvu-likar-pacziyent/, 2023 (дата звернення: 23.10.2025).

4. Боєнко О. Ю., Буга Н. Ю. Вплив маркетингових інструментів на поведінку споживачів медичних послуг: електронний журнал. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. 325 с.

5. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров’я: навч. посіб. Одеса : ОДМУ, 2023. 256 с.

6. Ведення бухгалтерського обліку стоматології та інших приватних. URL: https://www.uhy-prostir.com/blog/vedennya-buhgalterskogo-obliku-stomatologiyi-ta-inshih-privatnih-klinik/ ,2025 (дата звернення: 23.10.2025).

7. Де українцям вигідніше лікувати зуби. URL: https://investif.in.ua/de-ukrayinczyam-v-yevropi-najbilsh-vygidno-likuvaty-zuby/, 2025. (дата звернення: 11.11.2025).

8. Dental Studio. URL: https://dentalstudio.in.ua/, 2025 (дата звернення: 23.10.2025).

9. Dental Studio. Досягнення клініки. URL: https://dentalstudio.in.ua/pro-nas/dosyagnennya/, 2025 (дата звернення: 23.10.2025).

10. Dental Studio. Професійне чищення зубів. URL: https://dentalstudio.in.ua/terapevtychnyy-pryyom/profesiyne-chishhennya-zubiv-ua/, 2025, (дата звернення: 23.10.2025).

11. Дослідження програм лояльності. URL: https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/doslidzhennja-program-lojalnosti/,2025 (дата звернення: 23.10.2025).

12. Задоволеність клієнтів: спитати, виміряти, покращити. URL: https://blog.keycrm.app/uk/zadovolenist-kliientiv-spitati-vimiryati-pokrashhiti/, 2025 (дата звернення: 23.10.2025)

13. Helsi. Онлайн-сервіси для пацієнтів. URL: https://app.helsi.me/, 2025 (дата звернення: 23.10.2025).

14. Івано-Франківська державна адміністрація. Переваги електронних сервісів для пацієнтів: що таке електронна медична картка. URL: https://www.if.gov.ua/ohorona-zdorovya/perevagi-elektronnih-servisiv-dlya-paciyentiv/shcho-take-elektronna-medichna-kartka,2024 (дата звернення: 19.10.2025).

15. Комфортний стоматологічний прийом: роль асистента стоматолога. URL: https://navistom.com/blog/komfortniy-stomatologichniy-priyom-jooble-pro-robotu-asistenta-stomatologa-ta-yogo-vazhlivu-rol-13551.html, 2023 (дата звернення: 23.10.2025).

16. Комунікативні навички стоматологів на практиці. URL: https://www.haleonhealthpartner.com/uk-ua/oral-health/conditions/sensitivity/psychology-of-sensitivity/communication-in-practice/#, 2024 (дата звернення: 23.10.2025).

17. Король М. Д. Сестринство в стоматології : навч. посіб. Полтава : 2019. 466 с.

18. Керування репутацією стоматологічної клініки. URL: https://www.inova.cx/management-reputation-of-dental-clinics, 2023 (дата звернення: 23.10.2025).

19. Lavin.rs. Офіційний сайт. URL: https://lavin.rs/uk/, 2025 (дата звернення: 23.11.2025).

20. Лояльність бренду – значення, фактори, шляхи підвищення. URL: https://dinanta.com/blog/brand-loyalty , 2025 (дата звернення: 23.10.2025).

21. NPS: як використовувати формулу лояльності клієнтів. URL: https://sendpulse.ua/blog/net-promoter-score-guide, 2024 (дата звернення: 15.11.2025).

22. Nikolov Dental. Офіційний сайт. URL: https://www.nikolovdental.com.ua/, 2025 (дата звернення: 23.10.2025).

23. Опитування громадської думки: рівень довіри до медичних закладів в Україні. URL: https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1115&page=0, 2024 (дата звернення: 16.10.2025).

24. Особистий бренд стоматолога. URL: https://denta-list.com/osobistiy-brend-stomatologa, 2025 (дата звернення: 23.10.2025).

25. Підвищуємо лояльність клієнтів. URL: https://sendpulse.ua/blog/improving-customer-loyalty, 2024 (дата звернення: 23.10.2025).

26. Підвищуємо лояльність клієнтів: як заслужити любов і повторні покупки. URL: https://brainlab.com.ua/uk/blog-uk/pidvyshhuyemo-loyalnist-kliyentiv-yak-zasluzhyty-lyubov-i-povtorni-pokupky, 2025 (дата звернення: 18.08.2025).

27. Попит на стоматологічні послуги зростає. URL: https://www.oschadbank.ua/blog/popyt-na-stomatologichni-poslugy-zrosta, 2025 (дата звернення: 23.10.2025).

28. Проблеми власників стоматологічних практик: поради та рішення. URL: https://www.inova.cx/dentists-problems-adwices-and-solutions/, 2023, (дата звернення: 23.10.2025).

29. Романенко С. В., Марчук І. А., Жарлінська Р. Г. Стратегія покращення мотивації медичного персоналу в державних медичних установах : навч. посіб. Вінниця : 2022. 300 с.

30. Свобода вибору та згода на медичне втручання. URL: https://moz.gov.ua/uk/pacient-mae-pravo-scho-treba-znati-pro-svobodu-viboru-v-ohoroni-zdorov%E2%80%99ja-i-zgodu-na-medichne-vtruchannja-, 2025 (дата звернення: 23.10.2025).

31. Система охорони здоров'я в Японії. URL: http://msvitu.com/archive/2013/november/article-10.php, 2017. (дата звернення: 23.10.2025).

32. Top-Rated Online. Dental Studio, Запоріжжя. URL: https://www.top-rated.online/cities/Zaporizhzhia/place/p/10875979/Dental%2BStudio, 2025. (дата звернення: 23.10.2025).

33. У якій країні найкраща стоматологія у 2025 році. URL: https://uamedtours.com.ua/blog/article/u-yakii-krayini-naikrashha-stomatologiya-vse-shho-vi-xotili-zapitati-pro-medicnii-turizm?, 2025. (дата звернення: 13.11.2025).

34. Успішний клієнтський досвід – ключ до прибутків. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/uspishnyj-kliyentskyj-dosvid-klyuch-do-prybutkiv-biznesu, 2023. (дата звернення: 23.10.2025).

35. Управління закладами охорони здоров’я в умовах конкурентного середовища. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5418, 2019, (дата звернення: 23.10.2025).

36. Устінов О. В. Що таке електронна медична картка. 2023, №45. URL: https://umj.com.ua/uk/novyna-245190-shho-take-elektronna-medichna-kartka, 2023. (дата звернення: 03.11.2025).

37. Функції керівника медзакладу розділили на управлінські й медичні. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/moz-funkciyi-kerivnika-medzakladu-rozdilili-na-upravlinski-i-medichni, 2025. (дата звернення: 23.10.2025).

38. Цифрове планування усмішки: як технології змінюють естетичну стоматологію. URL: https://www.brd24.com/article/tsyfrove-planuvannia-usmishky-iak-tekhnolohii-zminiuiut-estetychnu-stomatolohiiu.html, 2025. (дата звернення: 24.11.2025).

39. Цифровізація медицини у 2024 році: підсумки та ключові досягнення. URL: https://moz.gov.ua/uk/cifrovizaciya-medicini-u-2024-roci-pidsumki-ta-klyuchovi-dosyagnenny, 2024. (дата звернення: 23.10.2025).

40. Шутурмінський В. Г., Кусик Н. Л., Рудінська О. В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині : навч. посіб. Одеса : Вид. Гельветика, 2020. 176 с.

41. Що таке електронна медична картка. URL: https://www.apteka.ua/article/364478, 2025. (дата звернення: 10.10.2025).

42. Як побороти страх перед стоматологом. URL: https://t-stom.kiev.ua/yak-poboroty-strah-pered-stomatologom/, 2025. (дата звернення: 23.10.2025).

43. Що таке електронна медична картка. URL: https://umj.com.ua/uk/novyna-245190-shho-take-elektronna-medichna-kartka, 2023. (дата звернення: 23.10.2025).

44. 20 способів підвищення лояльності клієнтів. URL: https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/20-sposobiv-pidvyschennya-loyalnosti-klientiv, 2023. (дата звернення: 14.08.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

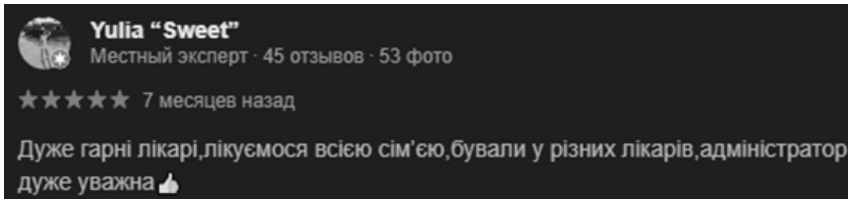
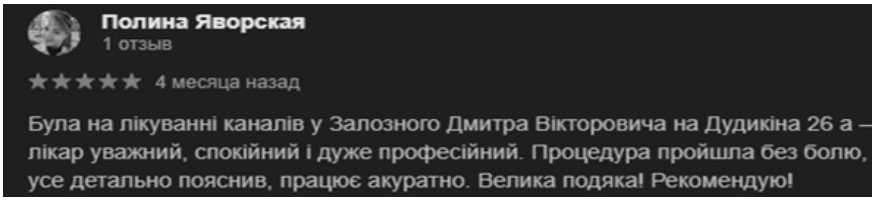


Рисунок А.1. Відгук клієнта клініки Dental Studio на Google Maps



А.2. Відгук клієнта клініки Dental Studio на Google Maps

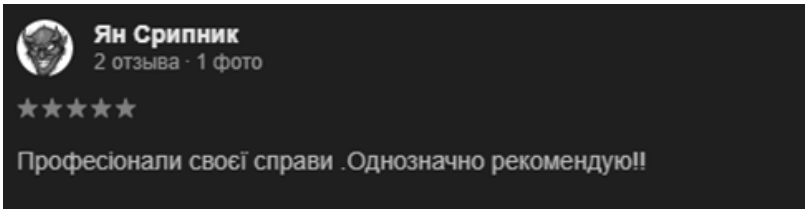


Рисунок А.3. Відгук клієнта клініки Dental Studio на Google Maps