

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Управління процесами реабілітації хворих в закладі охорони здоров'я
(на матеріалах підприємства об'єднання громадян «Центр комплексної
реабілітації»)»**

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент

І.Ю. Мізерна

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., доцент **П.Г.
Іжевський**

(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент: директор ПОГ «Центр
комплексної реабілітації»
Н.П. Шолота

Хмельницький – 2021 рік

Анотація

Мізерна І.Ю. Управління процесами реабілітації хворих в закладі охорони здоров'я (на матеріалах підприємства об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2020. – 78 с.

У роботі здійснено обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо управління бізнес-процесами закладу охорони здоров'я. Встановлено, що сучасними тенденціями розвитку менеджменту закладів охорони здоров'я є впровадження клієнтоорієнтованого підходу, що спрямований на врахування потреби клієнтів, якості обслуговування та використання персоналом необхідних робіт і компетенцій, від яких залежить задоволеність клієнтів і ефективність діяльності організації. У роботі розглянуто поняття та класифікацію бізнес-процесів закладу охорони здоров'я, визначено основні складові бізнес-процесів клієнтоорієнтованості медичного закладу, напрями їх оптимізації.

Розглянуто особливості процесного підходу до управління закладом охорони здоров'я розглянуто на ПОГ «Центр комплексної реабілітації». Визначено основні бізнес-процеси медичного закладу за відповідними напрямками діяльності. Здійснено аналіз ефективності бізнес-процесів ПОГ «Центр комплексної реабілітації» із застосуванням методу встановлення невідповідностей між очікуваннями споживача та фактичним сприйняттям якості послуг. Такий підхід забезпечує здійснення моніторингу реалізації всіх бізнес-процесів медичного закладу; оперативне виявлення відхилень в їх якості, встановлення взаємозв'язку бізнес-процесів та ступеню їх; розробляти напрями удосконалення ключових бізнес-процесів та підвищення рівня послуг, що надаються медичним центром.

сформовано пріоритетні напрями забезпечення клієнтоорієнтованості Медичних послуг для ПОГ «Центр комплексної реабілітації»: підвищення

рівня доступності та якості медичних послуг, впровадження цифрових технологій, розвиток етики взаємодії з клієнтами, що сприятиме підвищенню ефективності закладу через посилення конкурентних переваг медичної організації, раціональному використанні ресурсів, зростанню задоволеності пацієнтів отриманими послугами.

Ключові слова: медичні послуги, клієнтоорієнтованість, бізнес-процеси, процесне управління.

Summary

Mizern I.Yu. Management of the processes of rehabilitation of patients in the health care institution (on the materials of the enterprise of the association of citizens "Center for Comprehensive Rehabilitation") Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's degree in 073 Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2020. - 78 p.

The paper substantiates the theoretical provisions and practical proposals for the management of business processes of the health care institution. It is established that the current trends in the management of health care institutions are the introduction of a customer-oriented approach aimed at taking into account customer needs, service quality and staff use of necessary work and competencies, which affect customer satisfaction and efficiency. The concept and classification of business processes of a health care institution are considered in the paper, the main components of business processes of client orientation of a medical institution, directions of their optimization are determined.

Priority areas for providing client-oriented Medical Services for the Complex Rehabilitation Center have been formed: increasing the level of availability and quality of medical services, introduction of digital technologies, development of ethics of interaction with clients, which will increase the efficiency of the institution. patient satisfaction with the services received.

Key words: medical services, customer orientation, business processes, process management.

ЗМІСТ:

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	8
1.1 Сутність та значення бізнес-процесів закладу охорони здоров'я орієнтованого на пацієнта	8
1.2 Сучасні підходи до управління бізнес-процесами закладу охорони здоров'я	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕАБІЛІТАЦІЇ ХВОРИХ ПІДПРИЄМСТВА ОБ'ЄДНАННЯ ГРОМАДЯН «ЦЕНТР КОМПЛЕКСНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ»	21
2.1. Загальна характеристика та особливості функціонування підприємства об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації»	21
2.2. Сучасний стан та оцінка управління бізнес-процесами реабілітації хворих ПОГ «Центр комплексної реабілітації»	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕАБІЛІТАЦІЇ ХВОРИХ ПІДПРИЄМСТВА ОБ'ЄДНАННЯ ГРОМАДЯН «ЦЕНТР КОМПЛЕКСНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ»	43
3.1. Заходи підвищення клієнтоорієнтованості в діяльності ПОГ «Центр комплексної реабілітації»	43
3.2. Розробка заходів підвищення якості медичних послуг в системі управління бізнес-процесами реабілітації хворих в ПОГ «Центр комплексної реабілітації»	53
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Орієнтація підприємства на потреби клієнтів є найважливішим аспектом як маркетингової, так і загальної корпоративної стратегії підприємства в ринкових умовах господарювання. Як показує світовий досвід, всівідомі успішні компанії тією чи іншою мірою використовують поєднання підходів управління бізнес-процесами та управління клієнтоорієнтованістю для забезпечення максимальної ефективності бізнесу та закріплення провідної конкурентної позиції на ринку, формування конкурентних переваг. Сучасні економічні умови вимагають від закладів охорони здоров'я, які з бюджетних установ трансформувались у некомерційні підприємства, відповідної реакції на постійні зміни зовнішнього середовища. У даній ситуації головним моментом є розгляд і пошук рішень проблем впровадження нових форм управління, що б забезпечувало зростання показників ефективності медичних установ при мінімізації витрат і постійно зростаючій якості надання медичної допомоги. А саме постійне поліпшення бізнес-процесів - це один з пунктів успішного функціонування медичного закладу, тісно пов'язаного з цілями оптимізації фінансово-господарської діяльності та одночасного підвищення задоволеності всіх споживачів медичних послуг (пацієнтів, лікарів медичних організацій та ін.)

Проблематика, пов'язана із використанням процесного управління організаціями висвітлюється у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, серед них: як: Б. Андерсен, Вебстер Ф., Батченко Л.В., Демиденко В. В., Командровська В. Є., Ламбен Ж.Ж., Морозенко О. Ю., Лепейко Т.І., Котлик А. В., Мартинюк О.А., Мурована Т. О., Ткачук Г.Ю., Петерс Т., Фарлей Дж та інші. Разом з тим, практичним аспектам управління бізнес-процесами на засадах клієнтоорієнтованості в закладах охорони здоров'я у науковій літературі присвячено недостатньо уваги.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо управління бізнес-процесами закладу охорони здоров'я. Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та послідовно вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність та значення бізнес-процесів закладу охорони здоров'я, орієнтованих на пацієнта;
- опрацювати сучасні підходи до управління бізнес-процесами закладу охорони здоров'я;
- представити загальну характеристику та проаналізувати основні показники діяльності ПОГ «Центр комплексної реабілітації»;
- описати сучасний стан та здійснити оцінку управління бізнес-процесами реабілітації хворих ПОГ «Центр комплексної реабілітації»
- розробити заходи підвищення клієнтоорієнтованості в діяльності ПОГ «Центр комплексної реабілітації»;
- здійснити економічне обґрунтування підвищення якості надання медичної допомоги в системі управління бізнес-процесами реабілітації хворих в ПОГ «Центр комплексної реабілітації».

Об'єктом виступає управління бізнес-процесами надання медичних послуг.

Предметом є теоретичні та практичні підходи щодо процесу управління бізнес-процесами реабілітації хворих в ПОГ «Центр комплексної реабілітації».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань при написанні звіту використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для дослідження сутності та підходів до розуміння клієнтоорієнтованості та бізнес-процесів організації; методи порівняльного та економічного аналізу - для аналізу сучасного стану та оцінки управління бізнес-процесами реабілітації хворих закладу ПОГ «Центр комплексної реабілітації»; анкетування та опитування для визначення

рівня задоволеності медичними послугами; графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації основних бізнес-процесів медичного закладу та відображення заходів їх удосконалення; системний підхід – при обґрунтуванні заходів впровадження клієнтоорієнтованого підходу до управління закладом охорони здоров'я.

Інформаційною базою написання роботи стали нормативно-правові акти, які регламентують діяльність закладів охорони здоров'я, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем впровадження процесного управління організаціями, матеріали і статистичні дані підприємства об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації».

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо впровадження клієнтоорієнтованого підходу та удосконалення бізнес-процесів можуть використовуватись в практичній діяльності закладів охорони здоров'я.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік і право: проблеми, тенденції, напрями» (Полтава, 27 листопада 2021 р.) [60].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Сутність та значення бізнес-процесів закладу охорони здоров'я орієнтованого на пацієнта

Об'єктивні соціально-економічні причини визначають створення системи управління, що забезпечує стабільний та повноцінний розвиток надання медичної допомоги населенню. Сучасні системи управління повинні базуватись на сучасних технологіях менеджменту, в основі яких – клієнтоорієнтований та процесний підхід до управління медичною діяльністю. Вони дозволяють досягти реалізації стратегічних цілей розвитку.

У сучасних умовах заклади охорони здоров'я як некомерційні підприємства можуть забезпечити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі в основному за рахунок впровадження клієнтоорієнтованого підходу. Клієнтоорієнтованість - це міжфункціональний процес, що охоплює всі рівні організації: взаємодію з клієнтом, збір і розповсюдження даних про клієнтів, адаптація продуктів і послуг, бізнес-процесів до одержуваним даним, розробка стратегії і процес прийняття рішень [4]. Саме комплексний підхід сприяє отриманню високих показників обслуговування клієнтів, які стають ключовими учасниками.

Існує кілька підходів до визначення поняття клієнтоорієнтованості, основні яких зазначено у таблиці 1.1.

М.В. Ефремова і О.В. Чкалова в своїй статті інтегрують всі підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» в два. Згідно з першим підходом, особлива увага приділяється врахуванню потреби клієнтів, якості обслуговування та використання персоналом необхідних робіт і компетенцій, від яких залежить задоволеність клієнтів і ефективність діяльності організації [8]. Суть другого підходу полягає в тому, що клієнтоорієнтованість є

філософією бізнесу, згідно з якою мета бізнес-процесів – отримати кінцевий результат, який бажає отримати сам клієнт [44, с.255].

Таблиця 1.1. Підходи до визначення поняття клієнтоорієнтованості

Підходи до трактування	Автори	Визначення
Поведінковий	Saxe, Weitz, 1982[58]	Допомога клієнтам у здійсненні покупок, максимальний ступень задоволення їх потреби
	Hennig-Thurau, 2004[53]	Мотивація співробітників обслуговувати клієнтів, підкріплена відповідними технічними та соціальними навичками та повноваженнями прийняття рішень
Ціннісний	Peters, Waterman, 1982[56]	Підвищена увага співробітників до сервісу та якості, кастомізація продукту, активний збір та аналіз інформації про потреби клієнтів
	Narver, Slater, 1990[55]	Організаційна культура, в рамках якої співробітники орієнтовані на розуміння поточних та перспективних цілей та завдань клієнта, достатнє для сталого створення клієнтської цінності
	Deshpandé, Farley, Webster, 1993[52]	Набір переконань співробітників компанії згідно з якими інтереси клієнта мають найбільший пріоритет у порівнянні з іншими стейкхолдерами (власники, співробітники, менеджмент) для створення стійких конкурентних переваг, а також отримання прибутку у довгостроковому періоді
Процесний	Deshrande, Farley, 1998[52]	Набір міжфункціональних процесів, спрямованих на залучення та задоволення клієнтів за допомогою моніторингу їх потреб
	Kohli, Jaworski, 1990[54]	Збір та поширення інформації про потребам клієнтів, адаптація продуктів, послуг та процесів у відповідно до отриманих даних
Прийняття рішень	Shapiro, 1988[59]	Поширення інформації про бажання клієнтів у всіх функціональних підрозділах компанії; прийняття чітко скоординованих стратегічних та тактичних рішень за участю різних підрозділів та функціональних груп компанії та їх виконання на основі відповідних зобов'язань
Стратегічний	Ламбен 2007[15]	Зусилля компанії з вивчення потреб споживачів, створення цінності для них та розвитку навичок передбачати нові купівельні проблеми
	Ruekert, 1992[57]	Збір та використання інформації про потреби клієнтів; розробка стратегії з урахуванням клієнтських переваг; реалізація даної стратегії, з реакцією на потреби клієнтів

Примітка. Систематизовано автором.

Виділяють такі ключові компоненти клієнтоорієнтованості [9, с.189; 48, с. 67]:

здатність виділити цільову групу;

розуміння та передбачення потреб клієнтів, що базується на зборі та ефективного використання інформації про клієнтів;

акцент на емоційну складову цінності: успішні ті компанії, які задовольняють своїх клієнтів як якістю товарів, додатковими послугами, і створенням нових вражень;

орієнтація на утримання клієнтів;

вибудовування з клієнтами зворотного зв'язку, індивідуальних комунікацій та довгострокових відносин: наприклад, використання інтернет-сервісу, створення віддалених терміналів, регулярні зустрічі керівництва з ключовими клієнтами, програми лояльності;

моніторинг ефективності, найчастіше з погляду задоволеності клієнтів;

світогляд співробітників компанії має збігатися зі світоглядом компанії;

компанія повинна навчити співробітників способам реалізації робочих завдань та способів реагування на різні робочі ситуації;

потрібна постійна діагностика, що містить оцінку задоволеності співробітників та оцінку клієнтоорієнтованості співробітників.

Продукт можна зробити більш клієнтоорієнтованим за допомогою таких інструментів, як розгляд та задоволення скарг, проведення опитувань клієнтів та партнерів, відстеження змін у продуктах конкурентів, бенчмаркінг, створення зручних та зрозумілих бізнес-процесів – ланцюжок створення цінності [25, с.341].

Таким чином, клієнтоорієнтованість – це інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді і базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти та рівність позицій [3; 10]. Впровадження клієнтоорієнтованого підходу – складний процес, що реалізується за допомогою безлічі методів, одним з яких є процесний підхід, принцип якого представляє зосередження діяльності саме на процесах, що приносять користь споживачеві. Звідси актуальними є дослідження, пов'язані з

визначенням напрямів удосконалення бізнес-процесів закладів охорони здоров'я з орієнтацією на задоволення потреб клієнтів.

Процесний підхід в управлінні – підхід до організації та аналізу діяльності установи, заснований на формуванні її бізнес-процесів у їхньому взаємозв'язку [37, с.135]. Процесний підхід до управління відкриває нові можливості для оптимізації діяльності медичних організацій та підвищення ефективності їх результатів. Ідеологія процесно-орієнтованого управління фактично призводить до стирання кордонів між управлінням якістю та управлінням самим підприємством – поняття менеджменту якості та загального менеджменту зливаються в одне ціле. Процесний підхід безумовно є одним із визначальних факторів розвитку стандартизації та створення цифрового контуру в системі охорони здоров'я – двох напрямків, які також визначено стратегічними документами з розвитку охорони здоров'я як базові [46, с.209].

У сучасній економічній літературі немає однозначного підходу до визначення та трактування сутності категорії «бізнес - процес», разом з тим якщо узагальнити найчастіше використовувані характеристики для його характеристики в різних наукових джерелах можна прийти до наступних висновків [47, с.62; 49, с.130];

з погляду системного підходу бізнес-процес є певну сукупність взаємозалежних дій, за допомогою яких відбувається трансформація елементів входу системи в кількісному вираженні (людського капіталу, фінансових ресурсів, матеріальних об'єктів, підприємницької спроможності, методів та інструментів управління) в елементи виходу системи також у кількісному вираженні (продукція, що випускається, послуги, інформаційні потоки);

бізнес-процес завжди підпорядкований певній меті, безпосередньо пов'язаної із збільшенням доданої вартості при одночасному задоволенні запитів споживачів з погляду результатів виробничо-господарської діяльності у довгостроковій перспективі;

у бізнес-процесі як зацікавлені сторони крім виробника кінцевого продукту чи послуги завжди будуть задіяні постачальники та споживачі, представлені в різних формах і статусах по відношенню до організації;

бізнес-процес не є унікальним явищем, це набір повторюваних управлінських дій, що вказує на можливість його поширення як еталонна практика стосовно умов інших підприємств та організацій, а також документування з точки зору ефективності його виконання зі сторони учасників.

Наведені характеристики вказують на відмінність підходів до поняття бізнес-процесу по відношенню до подібних категорій, серед яких можна виділити управлінський та економічний процеси. У першому випадку відмінність полягає в тому, що бізнес-процес регламентує взаємини організації з двома ключовими контрагентами середовища – споживачами та постачальниками (бізнес-партнерами), управлінський процес являє собою ширшу категорію, так як охоплює цілому управління, розглядаючи його з позиції впливу на певний об'єкт, насамперед у внутрішньому середовищі організації, з метою досягнення певних цілей [41, с. 109]. Враховуючи зазначене, можемо визначити бізнес-процес як систематичну діяльність суб'єкта управління із забезпечення стійкої взаємодії елементів зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виконання місії та стратегічних цілей організації в умовах проблеми обмеженості ресурсів та необхідності прийняття раціональних управлінських рішень. Підсумовуючи розглянуті ключові поняття та підходи до визначення сутності бізнес-процесів, можемо узагальнити ключові характеристики (додаток А).

Таким чином, перевага процесного підходу полягає в безперервності управління, яке він забезпечує на стику окремих процесів у рамках їх системи, а також при їх комбінації та взаємодії. Щоб ефективно функціонувати, організації повинні керувати численними взаємозалежними та взаємодіючими процесами. Сучасні процесно-орієнтовані методи управління, на відміну від традиційної ієрархічної організації діяльності та

принципів функціональної організації, що застосовуються у вітчизняних медичних організаціях, базуються на використанні вивірених, чітко прописаних процесів [16, 178]. Однак складність системи охорони здоров'я щодо забезпечення належної якості медичної допомоги потребує науково обґрунтованої методології процесного управління та адаптованих до особливостей вітчизняних медичних організацій методик.

Бізнес-процес визначається як логічно завершений ланцюжок взаємопов'язаних та повторюваних видів діяльності, в результаті яких ресурси підприємства використовуються для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірних результатів чи створення продукції, задоволення внутрішніх чи зовнішніх споживачів [2, с.130].

У економічній літературі на даний момент немає єдиної класифікації бізнес-процесів. На підставі низки публікацій можна виділити такі підходи до типології бізнес-процесів [5; 11]:

залежно від того, як процеси відносяться до клієнтів: зовнішні та внутрішні;

залежно від того, як процеси відносяться до доданої вартості: основні (додають цінність) та допоміжні (додають вартість);

залежно від ступеня розгляду: процеси верхнього рівня, детальні та елементарні.

Діяльність медичних організацій досить різноманітна та складна, укрупнено усі бізнес-процеси закладів охорони здоров'я можна об'єднати в три групи (рис.1.1):

- основна (медична) діяльність, яку здійснює організація за ліцензією на надання відповідних медичних послуг споживачам;

- допоміжна діяльність, завдяки якій здійснюється рішення внутрішніх питань медичного закладу і підтримуються основні бізнес-процеси;

- управлінська діяльність, завдяки якій забезпечується узгодженість функціонування організації, досягнення головних цілей закладу;

- процеси розвитку, що визначають стратегічні пріоритети конкурентоспроможності закладу [17, с.115 ; 19, с.183].



Рисунок 1.1 – Класифікація бізнес-процесів закладу охорони здоров'я
Примітка. Складено автором на основі [17, с.115 ; 19, с.183].

Усі організації мають свої особливості в функціонуванні, роботі з постачальниками та клієнтами та специфікою діяльності тому не дивно, що підходи до класифікації бізнес-процесів у різних організаціях та галузях різні. Однак необхідно підкреслити важливість того, що одна організація у

процесі своєї діяльності повинна мати свій, чітко затверджений підхід до класифікації бізнес-процесів. В рамках однієї організації бізнес-процеси повинні бути чітко описані та прокласифіковані, що сприяє визначенню їхньої внутрішньої структури, взаємозв'язку з іншими бізнес-процесами та участь у основній діяльності підприємства [39, 90].

Незважаючи на те, що закладів охорони здоров'я позиціонують себе як клієнтоорієнтовані, декларують свою місію як орієнтацію на максимальне задоволення споживача, насправді вони не використовують можливості цієї концепції неповною мірою. Для повного її застосування слід розглядати управління клієнтоорієнтованістю як один з бізнес-процесів організації, детального аналізу кожної її складової частини та проєктування їх оптимальної структури та змісту.

1.2 Сучасні підходи до управління бізнес-процесами закладу охорони здоров'я

Проаналізувавши основні підходи до поняття та типології бізнес-процесів, з'являється наступний важливий етап у вивченні бізнес-процесів. Для управління бізнес-процесами, необхідно знати та вміти підібрати інструментарій. З позиції системного підходу бізнес-процес управління клієнтоорієнтованістю має розглядатися в комплексі з іншими складовими управління господарською діяльністю підприємства, в поєднанні та синергії з іншими основними та додатковими бізнес-процесами, що спрямовані на виконання місії та досягнення стратегічних цілей організації [20, с.89]. Рациональне управління бізнес-процесом клієнтоорієнтованості дасть змогу збільшити вигоду від відносин з клієнтами та задоволення від споживання товару чи послуги. Будь-який бізнес спочатку створює цінність для своїх клієнтів за допомогою своїх пропозицій, а в процесі отримує цінність від своїх клієнтів у вигляді прибутку [27, с.78].

Аналіз наявних наукових джерел дав змогу виділити такі основні елементи бізнес-процесів закладу охорони здоров'я як клієнтоорієнтованої компанії (табл. 1.2). Завдяки управлінню бізнес-процесами організація може узгоджувати свої процеси зі своїми цілями для підвищення продуктивності та загальної ефективності.

Бізнес-процес клієнтоорієнтованості має охоплювати всі види взаємодії персоналу підприємства за клієнтами: від аналізу ринку та виявлення потреб споживачів до управління зворотнім зв'язком, тобто виявлення відкликів споживачів про процес продажу, а також споживання продукту/послуги.

Таблиця 1.2 Основні складові бізнес-процесів клієнтоорієнтованості підприємства

Назва складової процесу	Опис процесу
1 Аналіз ринку	Аналіз ключових ринкових тенденцій та потенціальних цільових груп клієнтів.
2 Управління контактами	Збирання, структурування та аналізування заходів для споживачів та клієнтів.
3 Індивідуальний продаж	Прямий продаж через торгових агентів чи менеджерів.
4 Канали розподілу	Вибір каналів розподілу, що найбільшою мірою відповідає специфічним потребам клієнтів та дає можливість максимізувати прибутковність.
5 Управління перспективами продажу	Визначення перспектив продажу.
6 Управління компанією	Планування, розвиток та аналіз управління компанією.
7 Аналіз споживачів	Оцінювання клієнтів як бази для стратегічного сегментування та контролінгу.
8 Управління лояльністю	Встановлення стійких відносин з клієнтами шляхом продовження діалогу для підвищення коефіцієнта утримання споживача та частки продажів у гаманці споживача (Share of Wallet – SOW).
9 Споживчий сервіс	Непродажні контакти, що ініційовані клієнтом (зокрема, запитами щодо сервісної підтримки).
10 Управління зворотнім зв'язком	Реєстрація й аналіз позитивного та негативного зворотного зв'язку

Джерело: [34, с.170].

Для забезпечення розвитку та підтримки конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я необхідно безперервно вдосконалювати існуючі бізнес-процеси. Одним з невід'ємних етапів проведення поліпшень є аналіз процесів. Попередньо необхідно забезпечити інформаційну базу для проведення аналізу. Для збору інформації підходять такі методи, як вивчення внутрішньої документації компанії, вивчення законодавства та галузевих норм, збори колективних заходів (мозковий штурм, наради), проведення інтерв'ю, анкетування, фокус-групи, спостереження за процесом [14, с.190; 24, с.154;].

Аналіз поточного стану є невід'ємною частиною роботи по вдосконаленню бізнес-процесу і складається з декількох стадій: визначення пріоритетів суті процесу та проблеми; аналіз проблеми. Далі йдуть стадії, пов'язані з розробкою та впровадженням ідей щодо вдосконалення. Для кожного з етапів характерний певний перелік інструментів, що використовуються.

Визначення пріоритетів зусиль. На першій стадії необхідно визначити пріоритетність і зрозуміти, який саме процес чи область вимагає вдосконалень. Для отримання загального уявлення про рівень показників використовують метод самооцінки. Для вивчення показників у динаміці використовують інструмент аналіз трендів. Діаграма «павутина» застосовується для порівняння показників досліджуваної компанії з показниками конкурентів у галузі [40].

Після визначення бізнес-процесу слід виявити підпроцеси або проблемні області, на які будуть спрямовані зусилля. Визначення області дозволить зосередити увагу на певній ділянці та не витратити час та сили на непотрібні операції. Метод виявлення критичного інциденту передбачає три етапи, спочатку відбираються учасники для проведення аналізу, потім учасникам пропонуються кілька питань, пов'язаних з інцидентами, що виникали, після відповіді сортуються, і в результаті визначається найбільш часто зустрічається і значущий інцидент.

Третя стадія є дуже важливою, так як саме на стадії аналізу проблем відбувається ідентифікація причин її виникнення та розробляються варіанти усунення причин. Розуміння проблем і причини виникнення забезпечує базу для вироблення заходів щодо їх усунення [23, с.102]. Аналіз процесів є невід'ємним етапом процесу вдосконалення. Аналіз складається з кількох стадій, включаючи збір первинної інформації, визначення пріоритетів зусиль, аналіз проблем та власне аналіз процесу. На кожній стадії застосовуються певні кількісні та якісні інструменти. В результаті аналізу визначаються проблемні підпроцеси або сфери, а також причини виникнення проблем, які необхідно усунути для проведення вдосконалень. Основні підходи оптимізації бізнес-процесів представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 Основні підходи оптимізації бізнес-процесів

Підхід	Сутність підходу	Час для вироблення рішення	Результат
FAST (Методика швидкого реагування)	У рамках наради увага концентрується на певному процесі для визначення способів її покращення протягом 90 днів	1-2 дні	Зниження витрат, тривалості циклу та рівня помилок на 5-15% за 3 міс.
Бенчмаркетинг процесу	Дослідження аналогічних чи ідентичних процесів у різних організаціях з метою підвищення якості товарів чи послуг для покращення поточної діяльності компанії	4-6 міс.	Зниження витрат, тривалості циклу та рівня помилок на 20-50%
Перепроєктування процесу	Удосконалення досить успішних процесів, які вже працюють зараз Приблизно	3 міс.	Зниження витрат, тривалості циклу та рівня помилок на 30-60%

Кожен із описаних методів більшою чи меншою мірою дозволяє знизити витрати, тривалість циклу та рівень помилок, проте при виборі підходу, крім очікуваних результатів слід також враховувати специфіку процесу, що має час на розробку рішення щодо поліпшення процесу, а також доступні

інформаційно-технологічні інструменти та персонал для проведення оптимізації [1, с.89].

На практиці при оптимізації бізнес-процесів застосовуються дві основні методологічні концепції:

- поступовий (покроковий) підхід, спрямований на безперервне вдосконалення процесів в рамках існуючої організаційної структури управління, з незначними капіталовкладеннями або без вкладень;

- кардинальний підхід веде до істотних змін процесів і може супроводжуватися трансформ. розрізняються за масштабом змін, часу, необхідного для проведення змін, і ризиками, що виникають при проведенні оптимізаційних перетворень діяльності компанії [1, с.178].

Покроковий підхід передбачає зміну існуючого процесу поступово, з обов'язковим аналізом результатів після завершення кожного етапу. Кількість змін, що вносяться в цьому випадку невелика, але результат змін видно відразу. Якщо бізнес-процеси компанії досить добре реалізуються, то не доставляють суттєвих проблем ні виконавцям, ні споживачам результатів виконання процесу. Однак якщо є потреба у підвищенні конкурентоспроможності, зростанні ефективності ресурсного забезпечення або поліпшення іміджу компанії на ринку, то використовувати цей підхід доцільно [7, с.100].

Оптимізація бізнес-процесів компанії шляхом їх кардинальної зміни передбачає вдосконалення процесів. Істотними змінами можуть піддаватися як окремі бізнес-процеси, так і системи бізнес-процесів організації. Такий підхід використовується при необхідності отримати істотний ефект від зміни бізнес-процесів. то пов'язано з необхідністю перебудувати діяльність організації у зв'язку з зовнішніми умовами, що змінилися, або при виявленні невідповідності системи бізнес-процесів цілям і завданням компанії [13].

У рамках оптимізації істотна зміна складу та способу реалізації процесу або створення процесу по-новому застосовується, переважно, до основних процесів організації. Процеси управління і допоміжні істотно скорочуються,

а ті, що залишилися, зберігаються без значних змін. Для проведення поліпшень пропонуються такі критерії вибору бізнес-процесів: стратегічна важливість бізнес-процесу для компанії; фінансова значущість процесу для підприємства; значимість бізнес-процесу в рамках системи управління підприємством; періодичність виконання бізнес-процесу; продукції, що отримується в результаті процесу.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕАБІЛІТАЦІЇ ХВОРИХ ПІДПРИЄМСТВА ОБ'ЄДНАННЯ ГРОМАДЯН «ЦЕНТР КОМПЛЕКСНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ»

2.1. Загальна характеристика та особливості функціонування підприємства об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації»

Підприємство об'єднання громадян «центр комплексної реабілітації» (далі – Центр) засноване на власності Хмельницького обласного фонду «Соціальний захист та реабілітація інвалідів» (засновник), на підставі Рішення 6-ї звітно-виборної конференції Засновника (протокол № 2 від „30” березня 2016 року) та у відповідності до Цивільного та Господарського кодексів України, законів України «Про об'єднання громадян» та іншого чинного законодавства України. На виконання постанови Кабінету Міністрів України від 27 березня 2019 р. № 309 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення реабілітації дітей з інвалідністю» (зі змінами згідно постанови КМУ № 994 від 04.12.2019) Підприємство об'єднання громадян «центр комплексної реабілітації» включений до Переліку реабілітаційних установ, закладів охорони здоров'я України, які здійснюють реабілітаційні заходи для дітей з інвалідністю.

Метою діяльності Центра є отримання прибутку від господарської діяльності, в інтересах Засновника, досягнення соціальних і економічних результатів через забезпечення належного функціонування системи здійснення комплексної соціальної, професійної, медичної, психолого-педагогічної реабілітації осіб з інвалідністю, у тому числі дітям з інвалідністю та сприяння захисту прав осіб з інвалідністю, у тому числі дітей з інвалідністю, створення нових робочих місць для інвалідів, у тому числі дітей з інвалідністю, а також отримання прибутку шляхом здійснення

виробничої, науково-дослідної та впроваджувальної діяльності, посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Предметом діяльності Підприємства є здійснення комплексу реабілітаційних заходів, спрямованих на створення умов для всебічного розвитку осіб, які перебувають на Підприємстві, засвоєння ними знань, умінь, навичок, досягнення і збереження їхньої максимальної незалежності, фізичних, розумових, соціальних, професійних здібностей з метою максимальної реалізації особистого потенціалу, а також реалізація соціально-економічних заходів у порядку, передбаченому чинним законодавством України, стосовно соціально-незахищеної категорії населення.

Підприємство може надавати платні послуги в порядку і межах, встановлених чинним законодавством [22]. Калькуляції на такі послуги повинні бути узгодженими з галузевим управлінням та/або уповноваженим органом Власника. Підприємство формує свою господарську, фінансову та іншу діяльність з виконання планових завдань, узгоджених галузевим управлінням виключно на підставі законодавства України з дотриманням положень, встановлених цим Статутом. Організаційна структура центру лінійна.

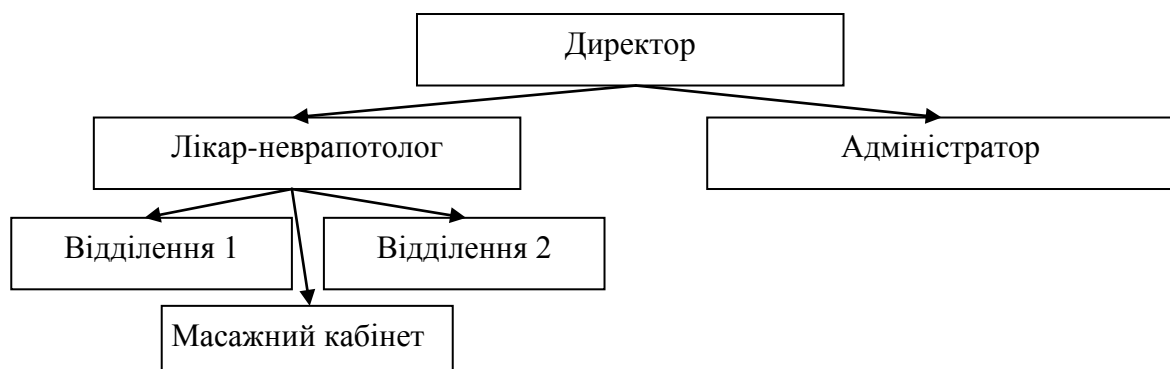


Рисунок 2.1. - Організаційна структура підприємства об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації»

Примітка. Складено автором

Центр очолює директор, який: здійснює поточне управління майном та фінансовими ресурсами Центру; підписує фінансові та банківські документи, відкриває та закриває рахунки в банках, має право першого підпису банківських та інших документів; вирішує всі питання діяльності Центру, крім тих, які віднесено до компетенції Правління Засновника та Наглядової ради; представляє Центр у відносинах з органами центральної та місцевої державної влади, іншими державними та недержавними українськими, закордонними та міжнародними організаціями, підприємствами, фізичними особами; діє без доручення/довіреності дії від імені Центру; вчиняє правочини, підписує договори, угоди (в т.ч. міжнародні); організовує господарську діяльність, фінансування, визначає облікову політику, ведення обліку та складання фінансової звітності, зовнішньоекономічну діяльність.

Джерелами формування майна, включаючи фінансові результати, в центрі виступають: прибуток, що отриманий від реалізації продукції, а також від інших видів діяльності; амортизаційні відрахування; кредити банків та інших кредиторів; безоплатні та благодійні внески, пожертвування фізичних і юридичних осіб; інші джерела, які допускаються вітчизняним законодавством.

Проведемо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації» за 2018-2020 рр. (табл. 2.1). Отже, наведені в табл. 2.1 дані свідчать, що за 2018-2020 рр. обсяг реалізації медичних послуг суттєво не збільшився, що пов'язано із переважно безкоштовним наданням послуг населенням за рахунок бюджетних коштів (Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення реабілітації дітей з інвалідністю» [30]). Послуги на платній основі надаються громадянам, що не підпадають під дію вказаного нормативно-правового акту. Зокрема, соціальні послуги понад обсяги, визначені державними стандартами соціальних послуг, надаються за плату. Позитивним, безумовно є той факт, що собівартість таких платних

послуг є дещо нижчою за обсяг реалізації, що забезпечує можливість формування валового та чистого прибутку – так величина чистого прибутку у 2020 році становила 22,1 тис.грн., що враховуючи некомерційний характер діяльності підприємства є суттєвим досягненням.

Таблиця 2.1. Динаміка основних показників діяльності підприємства об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації» за 2018-2020 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки			Темп росту 202- р. до 2018 р., %
			2018	2019	2020	
1	2	3	5	6	7	8
1.	Обсяг реалізації медичних послуг	тис. грн.	2586,7	5305	2421,2	93,6
2.	Собівартість реалізованих послуг	тис. грн.	2547,2	5278,1	2416	94,8
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	39,5	26,9	5,2	13,2
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	32,4	3	22,1	68,2
5.	Сукупні витрати на 1грн. реалізованих послуг	грн./грн.	0,98	0,99	0,99	101,3
6	Рентабельність – продажу	%	1,25	0,06	0,91	72,9
	– витрат	%	1,27	0,06	0,91	71,9
7	Чисельність працюючих –персоналу	осіб	8	7	7	87,5
	–лікарів	осіб	7	6	6	85,7
8	Обсяг виручки: – 1 працівника	тис. грн./особу	323,3	757,9	345,9	107,0
	– 1 лікаря	тис.грн./особу	369,5	884,2	403,5	109,2
9	Фонд заробітної плати	тис. грн.	844,4	769,0	990,3	117,3
10	Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	8795,5	9154,2	11789,2	134,0
11	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	18,5	185,7	294,6	1592,4
12	Фондовіддача	грн./грн.	139,8	28,6	8,2	5,9

Примітка. Розраховано автором на основі звітності

У 2018-2020 рр. підприємство функціонувало в орендованому

приміщенні, тому вартість матеріально-технічних засобів є не дуже високою. Так, у 2018 р. середньовічна вартість основних засобів становила 18,5 тис.грн., то у 2020 році – 294,6 тис.грн. Такі зміни відобразились на динаміці фондівіддачі, яка у 2020 році становить 8,2 грн. на 1 грн. виручки. Це свідчить про не достатню пропускну спроможність центру, що підтверджується і малою чисельністю працівників закладу – 7 осіб у 2020 році. Однак, центр розвивається і в подальшому планує розширювати як і матеріально-технічну базу, так і штат персоналу. Вартість основних засобів є не значною також через специфіку послуг, що надаються в центрі – це переважна ручна праця (масажі) та робота фахівців (психологи, логопеди тощо). На рис.2.2. відображена структура послуг центру.

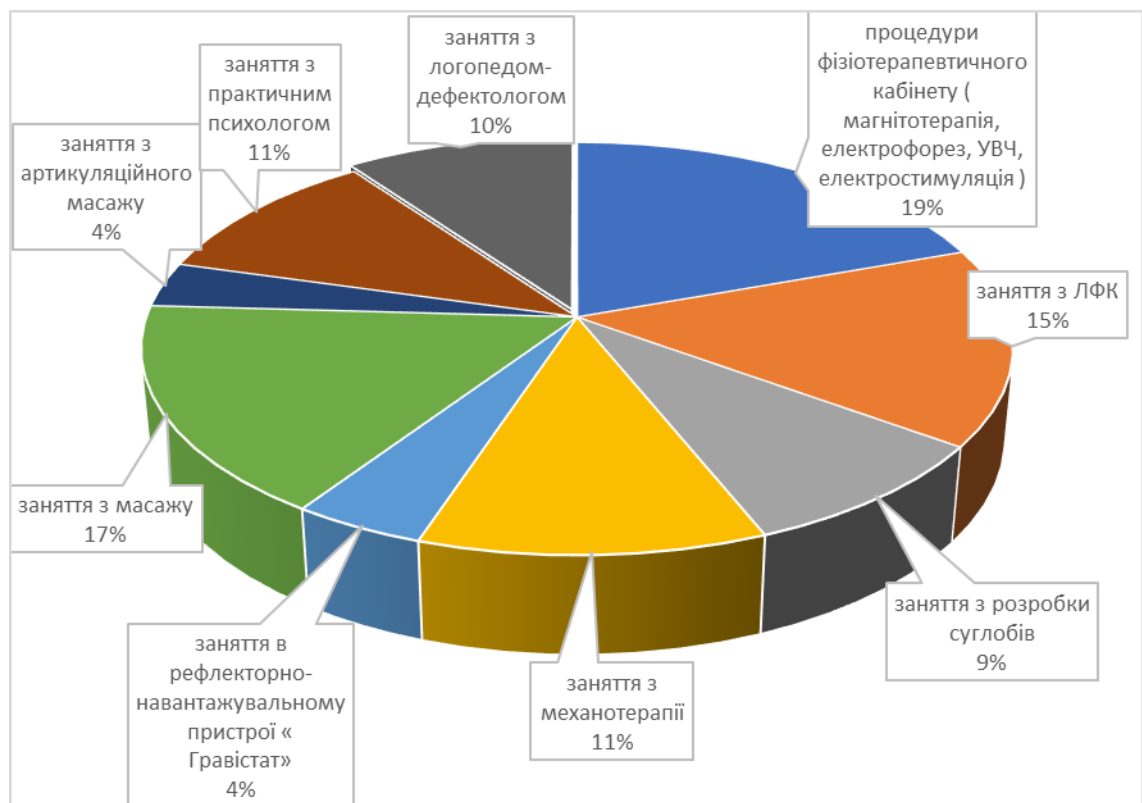


Рисунок 2.2 - Структура послуг підприємства об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації»

Найбільшу питому вагу у структурі послуг займають процедури фізіотерапевтичного кабінету (магнітотерапія, електрофорез, УВЧ,

електростимуляція) – 19%, масаж – 17%, заняття з ЛФК – 15%, заняття з психологом – 11%, заняття з логопедом – 10%. Хоча в статуті передбачено робота з інвалідами різних вікових категорій, однак на сьогоднішній день центр працює із дітьми до 18 років із особливими потребами з метою подолання труднощів розвитку, засвоєння побутових та соціальних навичок, розвитку здібностей, створення передумов для їх поступової інтеграції у суспільство.

За 2020 рік реабілітацію в центрі проходило 192 дітей з інвалідністю віком до 18 років, основні причини звернення – порушення опорно-рухового апарату, психічні захворюваннями та розумова відсталість, ураження внутрішніх органів, ураження органів зору, ураження органів слуху. Структура звернень за видом послуг відображена на рис.2.3.

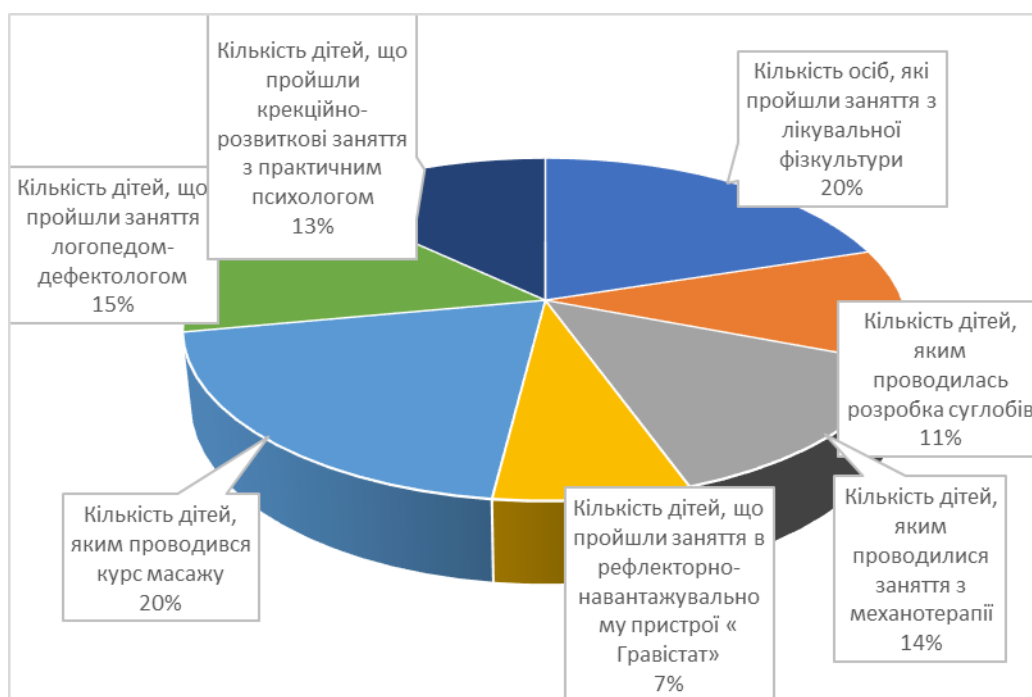


Рисунок 2.3 - Структура звернень до підприємства об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації»

Таким чином, підприємство об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації» створене з метою реалізацію головних завдань, визначених Законами України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні», «Про соціальні

послуги» щодо забезпечення права дітей з інвалідністю на соціальну реабілітацію та адаптацію з метою їхньої наступної інтеграції в дитячі колективи дошкільних установ та загальноосвітніх шкіл. Некомерційний характер діяльності обумовлює специфіку діяльності підприємства, його спрямованість на вирішення соціальних потреб суспільства, а не отримання прибутку. В той же час, передбачена статутom і законодавством можливість надання платних послуг обумовлює необхідність нарощування власних коштів, оскільки їх можна використовувати на розвиток центру. А це обумовлює пошук шляхів оптимізації основних бізнес-процесів підприємства.

Підприємство об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації» в межах своїх повноважень надає своїм цільовим споживачам безкоштовні послуги за програмами державного замовлення, а також надає послуги на оплатній (комерційній) основі, що дозволяє нарощувати ресурсний потенціал закладу. Пацієнт платить (через державне замовлення або з приватних коштів) за загальну цінність медичних послуг, що надається центром. Таким чином, медичний заклад створює певний набір споживчих властивостей, який задовольняє попит споживача. В існуючих умовах функціонування медичні заклади конкурують за споживача (а отже за фінансування), тому створюючи споживчу цінність, повинен знати очікування своїх пацієнтів, аналізувати якість послуг, що дозволить адаптувати структуру бізнес-процесів під такі очікування та існуючі медичні стандарти, кращі медичні практики, в наслідок чого формують конкурентні переваги, що розширює можливості для розвитку. З цієї точки зору, оцінювати якість (цінність пропозиції) медичних послуг можна через оцінювання рівня задоволеності споживачів відповідними бізнес-процесами (лікувальний процес, підтримуючий процес, сервісний процес, маркетинговий процес), які приймають участь у створенні такої послуги.

Цінність медичної послуги для пацієнта формується з [38]:

1. цінності медичної послуги (лікувальний процес);

2. цінності послуги, що створюють підтримуючі бізнес - процеси (наприклад, комфорт приміщень, зручність розташування);

3. цінності сервісу (сервісний процес, наприклад доброзичливість персоналу, індивідуальний підхід);

4. цінності репутації (маркетинговий процес).

Враховуючи зазначене, можемо виокремити наступні бізнес-процеси підприємства об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації», що приймають участь у формування цінність медичної послуги (табл.2.2)

Таблиця 2.2 Характеристика ключових бізнес-процесів підприємства об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації»

Ключові процеси / характеристики	Лікувальні бізнес-процеси (основні)	Підтримуючі бізнес-процеси (інфраструктура)	Сервісні бізнес-процеси (управління)	Маркетингові бізнес-процеси
Зміст процесу	розробка індивідуального маршруту соціальної реабілітації; клініко-психологічна діагностика;	- закупівля матеріалів і устаткування, -господарські процеси (прибирання, налаштування медичного обладнання)	-реєстрація клієнтів; - ведення індивідуальних програм реабілітації; - взаємодія із іншими медичними закладами	- аналіз кращих практик; - коригування послуг, -встановлення ціни, -навчання персоналу
Мета	відновлення/ підтримка здоров'я	забезпечення умов для безперервного реабілітаційного/ лікувального процесу	вирішення організаційних питань лікувального процесу	залучення нових споживачів і робота з існуючими споживачами з метою профілактики
Спрямованість процесу	клієнт	центр	центр	центр
Учасники	основний медичний персонал	технічний персонал адміністративний персонал	адміністративний персонал	Адміністративний персонал, медичний персонал
Результати	надана якісна медична послуга	своєчасна поставка матеріальних цінностей, надані послуги	задоволений клієнт	залучення нових споживачів, робота з існуючими

Примітка. Складено автором.

Як можна помітити кожен пункт списку відображає певний бізнес-процес (групу бізнес-процесів) медичної установи, який в основному корелює з відповідним підрозділом чи службою. Виділивши ключові бізнес-процеси до вирішення відповідних завдань, можна досягти узгодженості в рішеннях, ефективніше використовувати ресурси і більш точно прогнозувати результат. На основі такого підходу можна здійснити аналіз рівня якості надання медичних послуг за встановленими ключовими бізнес-процесами, оцінити об'єктивні і суб'єктивні характеристики медичних послуг, виявити взаємозв'язки, розриви між споживчою цінністю медичної послуги та фактичною її якістю. Крім цього, такий підхід забезпечує порівняльний аналіз положення закладу на ринку порівняно із основними конкурентами по встановленим ключовим об'єктивним характеристикам медичної послуги. На основі встановлених невідповідностей (розривів) визначаються цільові орієнтири для подальшого розвитку цінності послуги та найкращого задоволення потреб споживачів за ключовими бізнес-процесами в розрізі лікувальних, підтримуючих, сервісних і маркетингових видів діяльності. Медико-соціальна реабілітація інвалідів - це інтегрований процес, поєднує методи медичного впливу і соціальної реабілітації, здійснюваний з метою відновлення, корекції і формування найбільш важливих якостей, навичок і умінь, що сприяють залученню інвалідів в соціум і трудову сферу діяльності. Заходи, що проводяться для інвалідів в центрі, спрямовані на пристосування їх до активної життєдіяльності, такі заходи носять міждисциплінарний характер, що включає соціальний і медичний аспекти. Так, при навчанні інвалідів використанню технічних засобів реабілітації, застосування технологій при оволодінні певними навичками, навчанні прийомам самообслуговування, виконання трудових операцій та інших послуги реабілітації, що відносяться до напрямку соціальної реабілітації, одночасно потрібні медичні рекомендації. Обґрунтування та вибір рішень щодо забезпечення якості бізнес-процесів реабілітації хворих в закладі охорони здоров'я є складним управлінським процесом.

2.2. Сучасний стан та оцінка управління бізнес-процесами реабілітації хворих ПОГ «Центр комплексної реабілітації»

Оснoву підприємства об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації» становить медична діяльність, яка полягає в наданні медичних послуг - сукупності процедур, профілактичного або лікувального характеру. Тому розглянемо бізнес-процеси цієї групи детальніше.

Для аналізу ефективності бізнес-процесів розглянемо основні показники діяльності центру. Перш, за все про позитивну динамку розвитку закладу, відповідність його послуг очікуванням клієнтів сигналізує зростання відвідуваності, повторних звернень, чисельність пацієнтів на одного медичного працівника (рис.2.4).

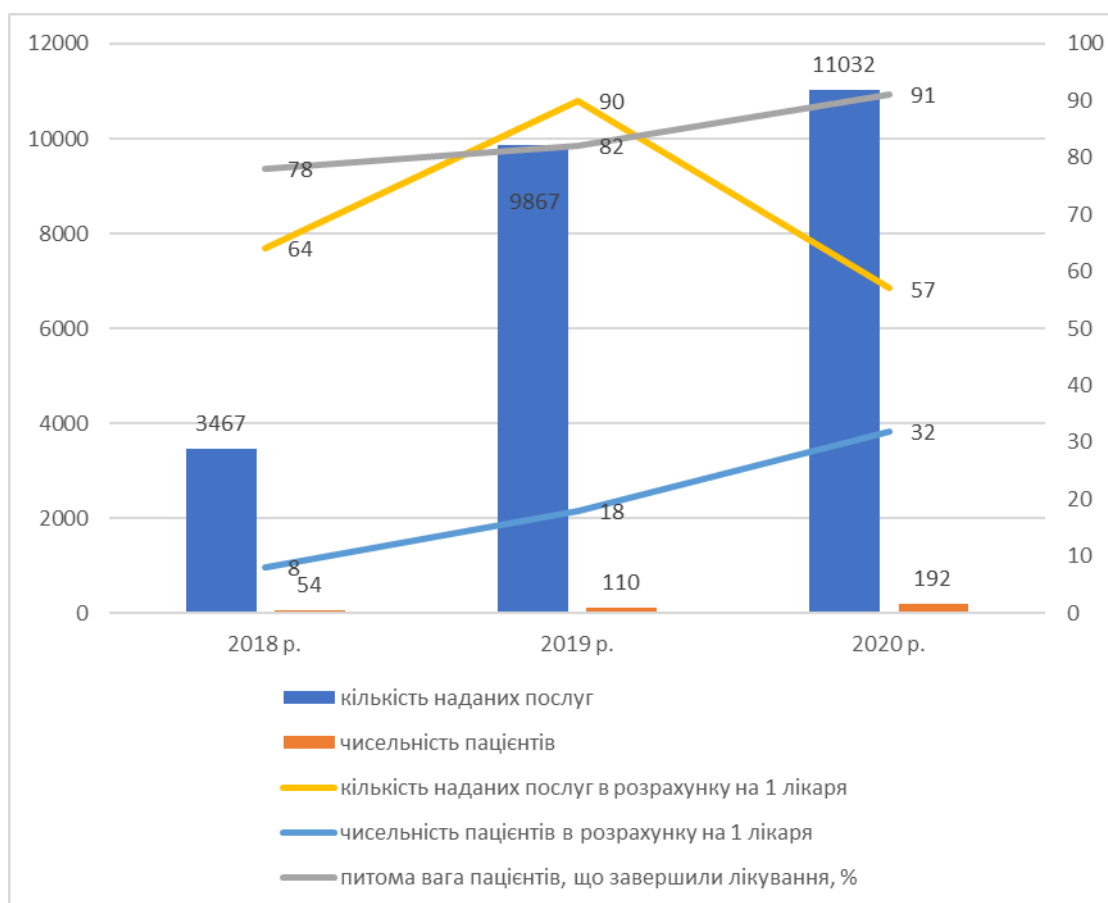


Рисунок 2.4. – Кількість відвідувань та навантаження на 1 медичного працівника підприємства об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації»

Примітка. Складено автором.

Для ПОГ «Центр комплексної реабілітації» характерним є щорічне збільшення навантаження на одного медичного працівника через зростання кількості пацієнтів, що звертаються за послугами. Враховуючи на значну кількість приватних реабілітаційних закладів на місцевому ринку, це вказує про зростання довіри до закладу та лікарів, що є опосередкованим показником ефективності бізнес-процесів.

Одним з показником ефективності бізнес-процесів є кількість пацієнтів, що завершили повний курс реабілітації, та кількість повторних відвідувань протягом року. Кваліфікованість і досвід лікарів центру дозволяють допомогти пацієнту без направлення до інших спеціалістів. Так, завершили курс реабілітації у лікаря у 2020 році 91% пацієнтів, що також є достатньо високим показником ефективності. Серед причин незавершеності або неповного курсу, пацієнти вказували карантинні обмеження у руху транспорті та через це ускладненість доїзду до закладу, самоізоляція через випадки захворювання членів родини тощо.

Ключовим критерієм оцінки споживачів цінності послуги, що отримується пацієнтами у ПОГ «Центр комплексної реабілітації», є їх відповідність очікуванням. Якщо сприйняття цінності є відповідає або є більшим за очікування, пацієнт буде задоволеним та високо оцінить якість послуги. Якщо результати лікування/реабілітації не виправдали його сподівань, пацієнт буде незадоволений якістю чи повнотою отриманої послуги, а це призведе до негативних для підприємства наслідків: скаргам, судовим позовам, втрати такого пацієнта, який звернеться до іншого медичного закладу. На ступінь споживчої цінності медичної послуги впливатиме налагодженість та оптимальність бізнес-процесів. Сума споживчої цінності медичної послуги визначається сукупністю її складових елементів, кожен з них, з одного боку, формує цінність для клієнта. З іншого боку, сукупність цих чинників, що міститься в ключових бізнес-процесах закладу, формують більш високу загальну споживчу цінність за рахунок досягнення синергетичного ефекту [24, с.155].

Для оцінки ефективності бізнес процесів, що формують споживчу цінність медичної послуги ПОГ «Центр комплексної реабілітації», пропонуємо проаналізувати відповідність :

- між очікуваннями та фактичним сприйняттям медичних послуг клієнтами за профільними показниками, що характеризують лікувальний процес;

- між очікуваннями та фактичним сприйняттям медичних послуг за показниками наявної інфраструктури;

- між очікуваннями та фактичним сприйняттям медичних послуг за показниками процесу сервісу (взаємодія із персоналом);

- між очікуваннями та фактичним сприйняттям медичних послуг за показниками іміджу (процеси маркетингу).

Виявлення невідповідностей (розриву) між очікуваною і фактичною якістю медичної послуги на тому чи іншому етапі їх отримання в розрізі ключових бізнес-процесів закладу охорони здоров'я, дозволяють своєчасно виявити і виміряти найбільш слабкі бізнес-процеси надання такої послуги [12, с.108]. А це слугує основою для оперативного отримання менеджментом закладу необхідної інформації для подальшого вдосконалення бізнес-процесів, оптимізації на основі виявлених цінностей та очкувань медичної послуги для пацієнтів.

Пропонований метод розриву (метод невідповідностей) оцінки бізнес-процесів ґрунтується на проведенні двох опитувань пацієнтів центру (вхідне та вихідне анкетування) послуги [12, с.126]. Анкета містить 17 питань (додаток А). Перший блок опитування (етап 1) відноситься до очікувань клієнтів (що вони очікують від медичної послуги закладу), другий (етап 2)-здійснюється з метою оцінки фактичного сприйняття клієнтів та задоволеністю якістю медичних послуг в ПОГ «Центр комплексної реабілітації».

Респондентам було запропоновано оцінювати питання за п'ятибальною шкалою: 5 балів означає повну згоду з запропонованим твердженням, 1 бал -

повну незгоду. Проміжні значення (2, 3 і 4) оцінюють ступінь наближення до тієї чи іншої крайньої точки зору.

На наступному кроці по кожному з показників оцінювання розраховується показник розриву якості послуги, це здійснюється порівнянням значень рівня очікувань з отриманими значеннями рівня фактичного сприйняття. Якщо в результаті оцінювання отримано нульові значення різниці між сподіваннями та фактичним сприйняттям – це свідчать високу цінність для споживача та якість медичної послуги центру. Негативне значення свідчить, що рівень очікування пацієнта перевищує рівень фактичного сприйняття (свідчить про невідповідність – отже бізнес-процеси потребують удосконалення). Позитивне значення демонструє, що рівень фактичного сприйняття є більшим за рівень очікувань (позитивне відхилення, невідповідностей не виявлено). Чим менше отримано негативних значень (невідповідностей), тим оптимальніші бізнес-процеси в цілому і навпаки.

Для оцінки бізнес-процесів, що визначають якість послуг та формують цінність для споживача ПОГ «Центр комплексної реабілітації» було проведено опитування за наведеними у додатку Б питаннями 100 пацієнтів, що проходили реабілітацію в закладі, результати відображені у додатку В. результати оцінювання свідчать, що, нажаль, по жодному з питань не отримано позитивного чи нульового відхилення. Найменший рівень розриву спостерігається за наступними факторами:

реабілітація в медичному центрі ефективна;

медичні працівники центру мають високу кваліфікацію;

зручність розташування, транспортна доступність;

вартість платних послуг є нижчою порівняно із приватними закладами при забезпеченні якості послуги.

В той же час, найбільший розрив (невідповідність) характерна для таких показників:

медичний персонал є клієнтоорієнтованим (відсутність формального виконання обов'язків);

можливість отримання он-лайн консультацій та постреабілітаційного супроводу;

передбачена можливість отримання медичних процедур і послуг у суботу/неділю, а також після 17.00;

медичний центр підтримує актуальний та інформативний сайт.

На основі часткових показників в межах кожного блоку оцінки, визначається інтегральний показник (як середньоарифметичне значень показників відповідного блоку), що характеризує середній розрив між очікуванням та сприйняттям по відповідному напрямку оцінювання бізнес-процесів. Таким чином, інтегральні показники засвідчують агреговане сприйняття клієнтів якості послуг, що надаються у ПОГ «Центр комплексної реабілітації», нижче їх сподівань, тому ПОГ «Центр комплексної реабілітації» необхідно проводити систематичний моніторинг моделі споживчої цінності за запропонованим підходом і усувати існуючу невідповідність.

Підсумовуючий результатом є побудова кривих розривів для бізнес-процесів ПОГ «Центр комплексної реабілітації», що дозволяють ідентифікувати невідповідності і проблемні аспекти ключових бізнес-процесів, визначати напрями по їх удосконаленню (рис.2.5 та 2.6). Діаграма дозволяє візуалізувати, що показники маркетингових бізнес-процесів для ПОГ «Центр комплексної реабілітації» мають значний розрив між очікуваннями та фактичними оцінками, а за показниками бізнес-процесів лікувального процесу спостерігається найменший розрив, що свідчить про достатню високу якість послуг. Пропонуємо будувати два графіки– в розрізі інтегральних показників груп бізнес-процесів (рис.2.5) і окремо за визначеними показниками (рис.2.6), що дозволить більш ґрунтовно аналізувати розриви.

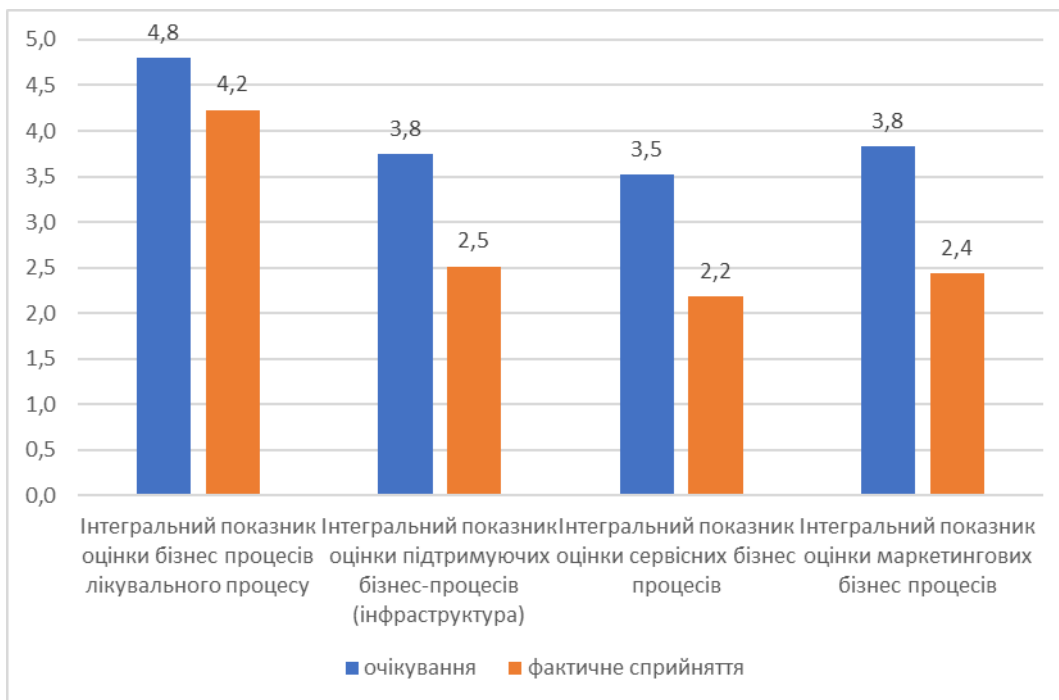


Рисунок 2.5 - Аналіз невідповідностей між очікуваним і фактичним рівнем якості послуг ПОГ «Центр комплексної реабілітації» в розрізі груп бізнес-процесів

Примітка. Побудовано автором за даними додатку В.



Рисунок 2.6 - Аналіз невідповідностей між очікуваним і фактичним рівнем якості послуг ПОГ «Центр комплексної реабілітації»
Примітка. Побудовано автором за даними додатку В.

Аналіз інформації про очікування і сприйняття клієнтів узагальнюється, а отримані висновки слугують основою для подолання недоліків і підготовки заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів медичного закладу в розрізі основних напрямів: лікувальному, підтримуючому, сервісу і маркетингу.

Представлений методичний підхід забезпечує здійснення моніторингу здійснення всіх бізнес-процесів ПОГ «Центр комплексної реабілітації»; своєчасно виявляти відхилення в сприйнятті якості медичних послуг пацієнтами порівняно до їх очікувань; встановлювати причинно-наслідкові зв'язки та рівень взаємодії бізнес-процесів і підрозділів чи конкретних працівників, що за них відповідають; оптимізувати бізнес-процеси і готувати заходи, спрямовані на підвищення рівня якості медичних послуг центру.

При визначенні поняття ефективності прийнято розрізняти результативність (effectiveness) і економічність (efficiency) діяльності. Перша вимірює ступінь досягнення встановлених для організації цілей [24, с.155]. Друга ж, зіставляючи отримані результати зі значеннями факторів (зазвичай витратами ресурсів), при яких вони були досягнуті, дає уявлення про те, наскільки економічно вона функціонує. Зазвичай соціальна діяльність пов'язана зі створенням специфічних для неї результатів, як правило, приймають форму послуг. Організація при цьому виступає в ролі перетворювача наявних у неї на «вході» пропонованих реабілітаційних заходів в одержувані на «виході» результати надання реабілітаційних послуг. Таким чином, в найзагальнішому вигляді утримання завдання оцінки результативності діяльності організації зводиться до визначення продуктивності і якості здійснюваного нею перетворення пропонованих послуг в одержувані результати.

Одним з основних методів оцінки ефекту реабілітації є застосування шкал, тестів і опитувальників для вивчення первинного стану клієнта до застосування реабілітаційних заходів і після закінчення курсу реабілітації. Відповідно ст. 11 Закону України «Про соціальні послуги» [32], постанови

Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 № 449 «Про затвердження Порядку проведення моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг» [31], управлінням праці та соціального захисту населення міської ради проводить зовнішню оцінку якості соціальних послуг, які надаються відділеннями соціальної допомоги вдома та денного перебування територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг) за відповідний рік. В ході проведення оцінки застосовувалися методичні рекомендації з проведення моніторингу та оцінки якості соціальних послуг, затвержені наказом Міністерства соціальної політики України від 27.12.2013 № 904 «Про затвердження методичних рекомендацій з проведення моніторингу та оцінки якості соціальних послуг» [28].

Метою зовнішньої оцінки є визначення відповідності наданих соціальних послуг державним стандартам та потребам отримувачів, удосконалення організації послуг, що надаються центром. Комісія з проведення зовнішньої оцінки якості соціальних послуг використовувала наступні методи проведення оцінки [28]:

- опитування отримувачів соціальних послуг або їх законних представників;

- спостереження за процесом надання соціальних послуг;

- бесіди / співбесіди з персоналом надавача соціальних послуг;

- вивчення документації надавача соціальних послуг, іншої документації, у тому числі звернень отримувачів соціальних послуг.

При проведенні зовнішньої оцінки якості надання соціальної послуги соціальної адаптації, комплексної реабілітації, абілітації застосовувалися показники якості соціальної послуги такі як: адресність та індивідуальний підхід, результативність, своєчасність, доступність та відкритість, повага до гідності отримувача послуги, професійність. В опитуванні прийняло участь 40 одержувачів послуг.

Результати оцінювання послуг з комплексної реабілітації за критеріями:

Адресність та індивідуальний підхід. Згідно надання реабілітаційних послуг особам з інвалідністю та дітям з інвалідністю індивідуальні потреби у реабілітаційних послугах (згідно індивідуальних програм реабілітації- 100%).
Всі особові справи підопічних містять індивідуальні плани реабілітації та додатки, що відповідає визначеним індивідуальним потребам отримувачів реабілітаційних послуг; проводиться тестування згідно індивідуальних потреб.

Результативність. Критерії оцінювання:

Рівень задоволеності соціальними послугами.

Згідно опитування, в т.ч. телефонному (90% опитаних, а саме 40 осіб) задоволені якістю надання реабілітаційних послуг, що відображається покращенням емоційного, психологічного, фізичного стану отримувачів реабілітаційних послуг. Відповідальних працівників заохочено премією згідно Положення про порядок і умови преміювання працівників реабілітаційного центру. Протягом 2020 року скарг від отримувачів соціальних послуг не надходило.

Своєчасність. Надання реабілітаційних послуг здійснюється відповідно до Порядку надання інвалідам, дітям-інвалідам і дітям віком до трьох років, які належать до групи ризику щодо отримання інвалідності, реабілітаційних послуг, затвердженого постановою КМУ від 31 січня 2007 р. № 80. Після отримання від управління праці та соціального захисту населення направлення та документів, Центр реєструє їх у відповідному журналі та протягом п'яти робочих днів розглядає такі документи і надсилає Управлінню праці та соціального захисту населення та отримувачу соціальної послуги рішення про зарахування на реабілітацію в центр із зазначенням початку курсу реабілітації.

Доступність та відкритість. Критерії оцінювання:

- наявність приміщень, що відповідають санітарним та протипожежним вимогам - приміщення й кабінети Центру знаходяться на першому поверсі житлового будинку, зі зручним транспортним сполученням. Біля будівлі

розташовано паркувальний майданчик, розрахований на 4 автомобіля. Розмір та кількість приміщень центру для здійснення реабілітації підопічних замала та не зручна - 70% від загальної кількості опитаних незадоволень. Вхід до реабілітаційного центру містить пандус. Поверхня пандусів, пішохідних шляхів і підлог приміщень мають тверде, міцне і не слизьке покриття. На всіх дверях розташовані таблички з написом назви кабінету.

В приміщенні центру оформлений стенд з інформацією щодо умов та зміст соціальних послуг, тощо. Однак, відсутня інформація в соціальних мережах.

Повага до гідності отримувача соціальної послуги. Критерії оцінювання:

відгуки отримувачів соціальної послуги щодо ставлення до них надавачів соціальної послуги - отримані відгуки отримувачів послуги щодо ввічливого та коректного ставлення до них працівників, скарги відсутні;

повага до гідності отримувачів соціальної послуги та недопущення негуманних та дискримінаційних дій щодо них - застосовується індивідуальний підхід (з урахуванням фізичного та психічного стану отримувачів послуг) та з повагою ставляться до раси, національності, культури, релігії, віку, статі отримувачів послуги, проводять свою діяльність з повагою до гідності отримувачів послуг та з недопущенням негуманних та дискримінаційних дій щодо них, зауваження та скарги відсутні;

фактів негуманних та дискримінаційних дій щодо отримувачів послуг не зафіксовано;

конфіденційність, фактів розголошення конфіденційної інформації, отриману в процесі про підопічних, не встановлено.

Професійність. Критерії оцінювання:

- штатний розпис сформовано відповідно до вимог чинного законодавства України та з урахуванням спеціалізації - штатний розпис сформовано відповідно з урахуванням спеціалізації;

- наявні затверджені посадові інструкції - затверджені посадові інструкції на всіх працівників;

- працівники володіють необхідними знаннями й навичками, відповідають кваліфікаційним вимогам, визначеними «Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 80. Соціальні послуги», затвердженим наказом Міністерства соціальної політики України від 29 березня 2017 року № 518;

- наявні інструкції з охорони праці - в наявності, проводиться своєчасний інструктаж;

- наявність документів про освіту (державного зразка) - всі особовій справі працівників містяться відповідні документи;

- наявність особистих медичних книжок надавачів соціальної послуги та проходження обов'язкових медичних оглядів - протягом 2020 року медичні огляди не проводились, в зв'язку з карантинними заходами відповідно до Постанови КМУ від 10.05.2020 року № 392 «Про встановлення карантину з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19;

- наявність обладнання, матеріально-технічна база Центру знаходиться у задовільному стані. Працівники, що надають реабілітаційні послуги, забезпечені необхідним інвентарем (спецодягом).

Троє працівників працівник пройшли атестацію протягом 2020 року.

Таким чином, сформована наступна оцінка якості соціальних послуг відповідно до шкали оцінки якісних та кількісних показників якості надання соціальних послуг (таблиця 2.4 та таблиця 2.5), проведено оцінку якості надання соціальних послуг Центру. Згідно шкали оцінки якісних та кількісних показників усі вищевказані послуги, що надаються Центром, відповідають встановленому рівню – «Добре». Здійснення моніторингу якості надання послуг повинна проводитися кожного року.

Таблиця 2.4. Зовнішня оцінка якості надання соціальних послуг підприємства об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації» (якісні показники)

Якісні показники	від 80% до 100% (добре)	від 51% до 79% (задовільно)	від 0% до 50% (незадовільно)
Адресність та індивідуальний підхід	добре	–	–
Результативність	–	задовільно	–
Своєчасність	добре	–	–
Доступність	–	задовільно	–
Повага до гідності отримувача соціальної послуги	добре	–	–
Професійність	добре	–	–

Примітка. Складено автором за даними ПОГ «Центр комплексної реабілітації»»

Таким чином, ми бачимо дещо не відповідність між оцінкою, що отримано в результаті застосування методики проведення моніторингу та оцінки якості соціальних послуг, затверджені наказом Міністерства соціальної політики України від 27.12.2013 № 904 «Про затвердження методичних рекомендацій з проведення моніторингу та оцінки якості соціальних послуг», та результатами оцінювання, отриманими за результатами опитування по критеріям опитування, розробленим самим Центром комплексної реабілітації.

Таблиця 2.5. Зовнішня оцінка якості надання соціальних послуг підприємства об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації» (кількісні показники)

Показники кількісні	Від 0% до 50%	Від 51% до 79%	Від 80% до 100%
Кількість скарг та результат їх розгляду	0% «добре» (від 0%до20%)	–	–
Кількість задоволених звернень про отримання соціальної послуги догляду вдома	–	–	«добре»
Кількість працівників, які підвищили рівень кваліфікації	–	–	«добре»
Періодичність проведення	–	–	«добре»

Примітка. Складено автором за даними ПОГ «Центр комплексної реабілітації»»

Вважаємо, що методика [31] проведення моніторингу розроблена для різних закладів соціальної сфери, а тому містить більш загальні критерії, в той же час запропонована у роботі методика оцінювання на основі відхилення фактичного сприйняття якості бізнес-процесів від очікуваного є більш розгорнутою та охоплює більшу кількість бізнес-процесів, що в подальшому може стати основою для розробки відповідних рішень.

Для покращення надання соціальних послуг та усунення недоліків, виявлених під час моніторингу необхідно здійснення наступних заходів: посилити інформування отримувачів послуг щодо діяльності Центру та щодо послуг, які вони можуть отримати (оприлюднювати інформацію щодо роботи, розповсюджувати інформаційні матеріали тощо); системно здійснювати аналіз Індивідуальних планів реабілітації; розвивати послуги з дистанційного (онлайн) консультування; впровадження системи управління якістю.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕАБІЛІТАЦІЇ ХВОРИХ ПІДПРИЄМСТВА ОБ'ЄДНАННЯ ГРОМАДЯН «ЦЕНТР КОМПЛЕКСНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ»

3.1. Заходи підвищення клієнтоорієнтованості в діяльності ПОГ «Центр комплексної реабілітації»

Сучасний ринок медичних послуг актуалізує такі моменти як пошук можливих конкурентних переваг у ситуаціях подібності цін, якості та асортименту послуг конкуруючих організацій; необхідність управління враженнями клієнтів, що виникають при взаємодії з організацією; визначення причин, через які клієнти організації перестають ними бути; виявлення впливу різних підрозділів організації на процес роботи з клієнтами. Усе це визначає перехід до клієнтоорієнтованого підходу.

Створення клієнтоорієнтованої системи управління закладом охорони здоров'я має відбуватися на таких рівнях розвитку бізнесу [33, с.310]:

1. Організація загалом (стратегія та тактика, організаційна культура, методи управління).
2. Бізнес-процеси (стандартизація роботи, показники результативності, сфери відповідальності).
3. Людський капітал (цінності, стереотипи поведінки, мотивація, компетенції).

У цьому саме людський капітал грає основну роль процесі реалізації стратегії клієнтоорієнтованості, оскільки він забезпечує функціонування двох вищих рівнів. Різні аспекти прояву клієнтоорієнтованості можна продемонструвати на основі моделі Мак-Кінсі "7С", яка розглядає організацію як систему, що складається з семи елементів [35]. Результат подібної систематизації форм клієнтоорієнтованості наведено в таблиці 3.1.

Клієнтоорієнтований підхід повинен забезпечити формування партнерської взаємодії медичного закладу і пацієнта щодо задоволення потреб останнього, створення та зміцнення конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі, за допомогою відповідних ключових компетенцій.

Таблиця 3.1. Форми клієнтоорієнтованості за елементами моделі Мак-Кінсі «7С»

Елемент моделі «7С»	Сутність елемента	Форма клієнтоорієнтованості
Стратегія	Довгостроковий план розвитку закладу охорони здоров'я, сприяє зростанню конкурентоспроможності та створенню міцних конкурентних переваг	Наявність стратегії дозволяє закладу охорони здоров'я домогтися ключових компетенцій у різних аспектах взаємовідносин із споживачами
Структура	Спосіб організації взаємодії між підрозділами із зазначенням принципів підпорядкування та сфери відповідальності	Взаємодія «фронт-офісу» та «бекофісу» з метою забезпечення злагодженої роботи персоналу в процесі обслуговування споживачів
Система управління	Методи прийняття управлінських рішень, ведення щоденної роботи в організації, розвитку бізнесу	Відповідність прийнятих правил та процедур вимоги максимального задоволення потреб клієнтів
Система цінностей	Норми та стандарти взаємодії в організації; принципи корпоративної культури, місія	Пропагування цінностей клієнтоорієнтованості серед працівників організації
Сума навичок	Здібності, потенціал та компетенції, якими володіє персонал закладу охорони здоров'я	Компетенції, необхідні для реалізації клієнтоорієнтованого підходу
Склад працівників	Скільки працівників працює в організації, хто вони за фахом, як організована робота з персоналом: набір, підвищення кваліфікації, мотивація	Персонал є активним учасником комунікацій між організацією та її клієнтами, тобто. отримує та передає інформацію про ступінь задоволеності клієнтів
Стиль відносин всередині організації	Стиль управління, прийнятий в закладі охорони здоров'я; значення керівників та їх роль у прийнятті стратегічних рішень щодо розвитку бізнесу	Клієнтоорієнтований стиль взаємовідносин дає можливість удосконалюватись та відповідати очікуванням клієнтів

Примітка. Узагальнено автором на основі [35; 36, с.114].

Основні напрями реалізації клієнтоорієнтованості медичних послуг для підприємства об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації» відображені нами у тал.3.2.

Таблиця 3.2 Рекомендації щодо розвитку клієнтоорієнтованості підприємства об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації»

Рекомендації	Заходи	Результат
Підвищення рівня доступності та якості медичних послуг	Нарощування матеріально-технічної бази підприємства, зокрема збільшення кількості кабінетів	Зростання пропускнуої спроможності центру, збільшення охоплення відповідних категорій населення послугами
	Розширення штату працівників	Підвищення якості послуг, задоволеності споживача
	Розширення переліку послуг	
	Розширення переліку платних послуг	Зміцнення фінансового стану підприємства
Впровадження цифрових технологій	Розвиток системи телемедицини з метою продовження реабілітації із використанням дистанційних технологій	Підвищення якості послуг, ефективності процесу реабілітації
	Створення електронного запису до фахівців	Зниження часу очікування запису
	Створення сайту Центру	Підвищення поінформованості пацієнтів
Розвиток етики взаємодії з клієнтами	Розробка кодексу поведінки медичних працівників	Чіткі норми поведінки персоналу, зростання задоволеності споживача
	Впровадження онлайн-тесту оцінки медичного персоналу	Стимулювання праці працівників
	Проведення тренінгів для персоналу щодо взаємодії з клієнтами	Підвищення якості послуг, зростання задоволеності споживача
	Впровадження механізмів зворотного зв'язку та інформування пацієнтів про їх наявності	Виявлення недоліків в роботі, їх усунення Підвищення якості послуг, зростання задоволеності споживача

Примітка. Запропоновано автором.

Здійснення запропонованих заходів дозволить не лише ефективно реалізувати принципи клієнтоорієнтованості у діяльності підприємство об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації», а також сприятиме

підвищенню ефективності закладу через зниження посилення конкурентних переваг медичної організації, раціональному використанні ресурсів.

Центральним елементом клієнт орієнтованого підходу є побудова ланцюжка створення цінності для клієнта, яка, зрештою, формує сприйняття клієнтом цінність товару чи послуги. Система формування цінності медичної послуги включає в себе дані у вигляді первісного (лікувального) стану здоров'я пацієнта і, власне, процесу створення цінності медичної послуги. У процесі створення цінності медичної послуги ключову місце займає тристороння взаємодія ключових компонентів – пацієнтів, медичних співробітників та медичного закладу:

взаємодія медичних організацій та пацієнтів – реалізація принципів зовнішнього маркетингу;

взаємодія медичних організацій та медичних працівників – реалізація бізнес-процесного підходу;

взаємодія медичних співробітників та пацієнтів – реалізація принципів клієнтоорієнтованості як симбіозу зовнішнього маркетингу та внутрішніх бізнес-процесів.

Щодо кінцевого етапу ланцюжка формування цінності медичної послуги, то ним є кінцеве/проміжне (післялікувальний) стан здоров'я пацієнта. Зрештою пацієнт формує власну цінність послуги, що сприймається. Цінність медичної, що сприймається пацієнтом послуги може бути оцінена у вигляді рівня його задоволеності, що було здійснено нами у попередньому розділі із використанням моделі розриву.

Модель ланцюжка створення цінності медичної послуги підприємство об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації» з позицій клієнтоорієнтованості представлена на рис.3.1.

Для підвищення ефективності ланцюжка створення цінності медичної послуги та підвищення цінності медичної послуги, що сприймається пацієнтом, пропонується залучення пацієнтів до спільного створення цінності медичні послуги через навчання пацієнтів.



Рисунок 3.1 Модель ланцюжка створення цінності медичної послуги підприємство об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації» з позицій клієнтоорієнтованості

Примітка. Запропоновано автором.

Внаслідок того, що пацієнт є ключовим елементом на всіх етапах ланцюжка формування цінності медичної послуги, для ефективної реалізації принципів клієнтоорієнтованості необхідно акцентувати увагу на елементах навчання пацієнтів. Навчання пацієнтів (родини/доглядачів) особливостям реабілітації значно впливає на ефективність цього процесу, а також запобіганню ускладнень. Тому на кожному етапі навчання пацієнтів має бути забезпечене диференційоване призначення та результат [6]:

на рівні вхідних даних: навчання пацієнта необхідне для впливу на якість інформації, що виходить від пацієнта. Оскільки комплексний процес реабілітації побудований на описі пацієнтом коректних симптомів та скарг, а також залежить від стадії реабілітації чи діагностування (тобто від терміну, протягом якого пацієнт звернеться до центру), необхідно проводити навчання пацієнтів (родини/доглядачів) для своєчасного проходження скринінгових медичних досліджень, розуміння власних захворювань та коректного опису ключових, а не супутніх та другорядних симптомів, що дозволить більш оперативно сформувавши план лікування та підійти до його реалізації;

на рівні процесу створення цінності: навчання пацієнта необхідне для підвищення прихильності пацієнта до реабілітації, що дозволить у більш стислі терміни досягти підсумкового/проміжного результату лікування. Також, прихильність пацієнта до лікування є специфічним показником маркетингу відносин у охороні здоров'я, формується в результаті взаємодії лікаря з пацієнтом і залежить від професіоналізму лікаря та ступеня його впливу на поведінку пацієнта. При цьому, під прихильністю до лікування/реабілітації мається на увазі як слідування терапії, так і дотримання рекомендацій лікаря за принципами здорового способу життя – фізичне навантаження, харчування тощо;

на рівні вихідних даних: навчання пацієнта необхідне для підвищення задоволеності пацієнта як споживача медичної послуги за допомогою зміни розриву очікувань пацієнта від процесу та результату надання медичної послуги.

Вказані три напрями навчання пацієнтів на всіх етапах ланцюжка формування цінності медичної послуги сприяють переходу від патерналістської моделі надання медичної послуги до надання медичної послуги з поділом відповідальності між лікарем та пацієнтом, активному залученню пацієнта до спільного створення цінності медичної послуги та досягнення підсумкового позитивного результату. В процесі перебудови

бізнес процесів, пов'язаних із навчанням пацієнтів важлива роль належить використанню сучасних інформаційних технологій, у тому числі впровадження телемедицини, про що ми говоритиме далі.

Проведений у попередньому розділі аналіз невідповідностей бізнес-процесів ПОГ «Центр комплексної реабілітації» засвідчив необхідність удосконалення окремих бізнес-процесів та формування клієнтоорієнтованого підходу до управління закладом в цілому. До реформування системи фінансування охорони здоров'я платником безкоштовних для населення послуг медичних закладів була держава та органи місцевого самоврядування через відповідну вертикаль відомчого управління, то в новій моделі охорони здоров'я передбачено формування клієнтоорієнтованої моделі функціонування закладів [42]. Людина, громадянин України стає головним джерелом фінансування для медичного закладу. На державу покладається функції регулятора, який обґрунтовує параметри кількості та якості медичної послуги в межах фіксованого бюджету.

В таких умовах, ПОГ «Центр комплексної реабілітації» зацікавлене у збільшенні обсягів роботи з пацієнтом/споживачем не лише щодо збільшення кількості і якості медичних послуг, а, перш за все, у формуванні сервісного пакету, що спрямований на посилення лояльності пацієнтів, їх комфорту (електронний запис на прийом, послуги телемедицини, комфорт для пацієнта в центрі, персональні пропозиції). Як вже говорилося вище, змінюється концепція взаємодії співпраці з зацікавленими особами з односторонньої адміністративної (де споживач виступав у ролі «просителя») на партнерську. А це вимагає удосконалення окремих бізнес-процесів медичного закладу, які не відповідають очікуванням споживачів або знижують якість медичних послуг ПОГ «Центр комплексної реабілітації» (табл. 3.3)

Розвиток внутрішньої клієнтоорієнтованості потребує постійної щоденної роботи. Усі бізнес-процеси будуть ефективні за умови створення у закладі спеціальних умов розвитку: розробка спеціалізованих методик

клієнтоорієнтованості, що формує необхідні компетенції; розробка системи стимулювання, що базується на результатах оцінки клієнтоорієнтованості; запровадження різних способів отримання зворотнього зв'язку від клієнтів; розробка та використання методів оцінки персоналу на етапі підбору, що дозволяють визначити рівень розвитку внутрішньої клієнтоорієнтованості.

Таблиця 3.3. Напрями удосконалення бізнес-процесів ПОГ «Центр комплексної реабілітації» в рамках клієнтоорієнтованого підходу

Мета	Процеси	Заходи
Забезпечення задоволеності (лояльності) пацієнта Збільшення кількості пацієнтів	Комунікація з пацієнтом. Надання послуги в повному обсязі та відповідній якості. Навчання пацієнта.	Впровадження дистанційного консультування та продовження реабілітації. Розробка власного сайту та сторінок у соціальних мережах. Розширення переліку послуг.
Формування клієнтоорієнтованості у персонала	Навчання персоналу. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Мотивування персоналу.	Тренінги персоналу щодо ефективної комунікації з пацієнтом, клієнтоорієнтованості, стресостійкості. Попередження емоційного вигорання працівників Впровадження стандарту правил поведінки та спілкування.
Підвищення якості надання медичної допомоги	Надання послуги в повному обсязі та відповідній якості	Впровадження систем управління якістю медичних послуг. Аудит якості послуги. Здійснення контролю та самоконтролю працівників із застосуванням аудіозапису (відеозапису) спілкування з пацієнтом

Примітка. Запропоновано автором.

Виходячи з вищенаведеного, удосконалення бізнес-процесів на засадах клієнтоорієнтованості у ПОГ «Центр комплексної реабілітації», повинно бути спрямоване на досягнення наступних цілей:

- забезпечення максимальної наближеності до пацієнта (фізичної, комунікаційної);

- постійний розвиток існуючих та розширення компетенцій в діагностиці, лікуванні і профілактиці;
- популяризація послуг центру з акцентом на профілактичні заходи (рухова активність, зниження/лікування професійних ризики тощо) та трансляція цієї інформації відповідними каналами комунікації;
- перенесення сервісних процесів в електронний формат: індивідуальні програми лікування, фінансова і операційна звітність, комунікація з пацієнтами та іншими медичними установами тощо;
- залучення до співпраці органи місцевого самоврядування, громадських та благодійних організацій для спільної реалізації програм збереження та відновлення громадського здоров'я;
- формування клієнтоорієнтованості персоналу, зміцнення кадрового потенціалу, зростання мотивованості їх праці тощо;
- підвищення якості надання медичної допомоги за рахунок впровадження сучасних медичних технологій реабілітації, посилення взаємодії із пацієнтами у постреабілітаційний період, впровадження консультування з провідними фахівцями галузі, у тому числі із використанням засобів дистанційних комунікацій.

У концепції клієнтоорієнтованості вагоме місце належить саме формуванню клієнтоорієнтованості персоналу [21, с.407]. Медичний персонал є основним фактором, що дозволяє за допомогою своїх знань, умінь, кваліфікації та професіоналізму забезпечувати високу якість медичної послуги, і може розглядатися як одна з головних конкурентних переваг медичної організації. Високий рівень клієнтоорієнтованості персоналу передбачає, що на підприємстві існують установки на сприйняття своїх колег як внутрішніх клієнтів, готовність якісно обслуговувати їх запити, внутрішні системи, процеси та регламенти взаємодії між відділами вибудовані таким чином, що допомагають прояву внутрішньої клієнтоорієнтованості. Співробітники підприємства є професіоналами своєї справи, доброзичливі, самовіддано підходять до обслуговування персоналу, а не виконують свої

обов'язки формально. Працівники залучені в життя центру, орієнтовані на цілі медичного закладу, ототожнюють свої інтереси з інтересами центру, а це, в свою чергу, формується з: задоволеності основними аспектами роботи в закладі, підтримки ініціативи – наявності у співробітників бажання покращити свою роботу в компанії та наявності можливостей це робити.

Одним із найважливіших завдань формування клієнтоорієнтованості менеджменту медичної організації є грамотна оцінка медичного персоналу, а також застосування релевантних методів мотивації (у тому числі й оплати праці) для підвищення ефективності їх роботи та, відповідно, якості медичної допомоги. Організаційно-правова форма функціонування ПОГ «Центр комплексної реабілітації» як підприємства дозволяє самостійно визначити форми та системи оплати праці на підприємстві, що розширює можливості керівника медичної організації щодо мотивації працівників, а також створює стимули для використання нових управлінських підходів у галузі мотивації персоналу. Сучасною тенденцією в оплаті праці медичних працівників є перехід до індивідуальної заробітної плати, що базується на багатофакторних системах оцінки праці медичного працівника (в їх основі моделі ключових факторів ефективності). За такого виду заробітної плати конкретизуються обов'язки працівників по досягненню показників, визначених у посадових інструкціях. Кожен фактор оцінений у певну кількість балів, нарахування яких обумовлено досягненням цільових значень щодо кожного фактора. Однією з останніх розробок у галузі індивідуальної оплати праці працівників закладів охорони здоров'я є перехід на ефективний контракт – введення такої системи оплати праці, яка конкретизує обов'язки працівників щодо досягнення показників, визначених у посадових інструкціях. Цілі запровадження ефективного контракту полягають у встановленні прямої залежності підвищення оплати праці від досягнення конкретних показників якості та кількості послуг. Однак впровадження такої системи оплати праці обумовлює наявність достатнього фінансового потенціалу підприємства, можливістю акумулювати достатню суму коштів.

3.2. Розробка заходів підвищення якості медичних послуг в системі управління бізнес-процесами реабілітації хворих в ПОГ «Центр комплексної реабілітації»

Удосконалення або оптимізація процесів з метою підвищення якості медичних послуг ПОГ «Центр комплексної реабілітації» повинно проходити комплексно, по всіх етапах формування ланцюжку надання медичної допомоги, при цьому повинен бути залучені усі структурні підрозділи та персонал, що відповідає за якість відповідного бізнес-процесу. В рамках одного дослідження не можливо охопити питання оптимізації усіх бізнес-процесів, що забезпечують якість медичної послуги, тому зупинимось на тих, що сприяють впровадженню клієнтоорієнтованого підходу в діяльність ПОГ «Центр комплексної реабілітації».

Після проходження програми реабілітації в центрі через низьку активність реабілітації у пацієнтів нерідко настає регрес досягнутих результатів. Вирішенням цієї проблеми служить розробка та впровадження програм дистанційної реабілітації, які дозволять систематично та безперервно надавати медичну допомогу. Є можливість використовувати такі методи як лікувальна гімнастика, логопедична та нейропсихологічна корекція, психологічне консультування та багато інших. У багатьох розвинених країнах, наприклад, у таких як Китай, США та Німеччина телемедичні методи реабілітації широко поширені та активно використовуються. Дистанційні технології реабілітації є досить ефективними і при цьому дозволяють мінімізувати втрати, тому що є ресурсозберігаючою технологією медичної допомоги [50].

Таким чином, пропонуємо ПОГ «Центр комплексної реабілітації» організацію послуги «дистанційна реабілітація» як засобу індивідуального ведення пацієнта, заснованій на досвіді інформатизації медичних організацій [29]. Ключовими особливостями «дистанційної реабілітації» є комплексна

робота з пацієнтом над підтримання результатів реабілітації, своєчасного виявлення відхилень у стані здоров'я та наданні якісних сервісів відновленню, що передбачає:

отримання, передача в центр обробки та зберігання даних про стан здоров'я пацієнтів з різних джерел, включаючи портативні вимірювальні прилади, дані зі спеціалізованих медичних інформаційних систем, відомості, що вносяться вручну;

опрацювання первинної інформації у центрі обробки даних в ручному, напівавтоматичному та автоматичному режимах з використанням засобів та методів інженерії знань, включаючи алгоритми експертних систем, систем, що базуються на знаннях, та методів прецедентного аналізу;

забезпечення середовища телекомунікаційної взаємодії «лікар – пацієнт» для виконання онлайн-консультацій та надання індивідуальних сервісів, пов'язаних з веденням пацієнта, включаючи консультації щодо виконання пацієнтом рекомендованого режиму, розшифровку наданих пацієнтом результатів обстежень, очних та заочних консультацій;

надання засобів формувань напрямків на очний прийом до лікувально-діагностичних установ для виконання консультацій, госпіталізації або проведення інших заходів з наданням доступу до ЛПЗ до накопиченим об'єктивним показниками стану здоров'я пацієнтів;

ведення інформаційно-довідкових ресурсів щодо підтримки здорового способу життя, роз'яснень щодо наданих рекомендацій.

Програмне забезпечення процесу дистанційної реабілітації включає інтерфейс як фахівців, так пацієнтів. Інтерфейс фахівця дозволяє створювати бібліотеки вправ з можливістю пошуку потрібної вправи для включення до програми, заводити картки нових пацієнтів, формувати програми з набором вправ для конкретного пацієнта пацієнтові посилення для роботи з комплексом, у тестовому режимі програвати програми пацієнта, отримувати історії взаємодії пацієнта із конкретною програмою. Інтерфейс пацієнта забезпечує виконання складеної йому лікарем програми.

Бізнес процес реабілітації пацієнтів, що існує на сьогоднішній день можна описати наступним чином (рис.3.2):

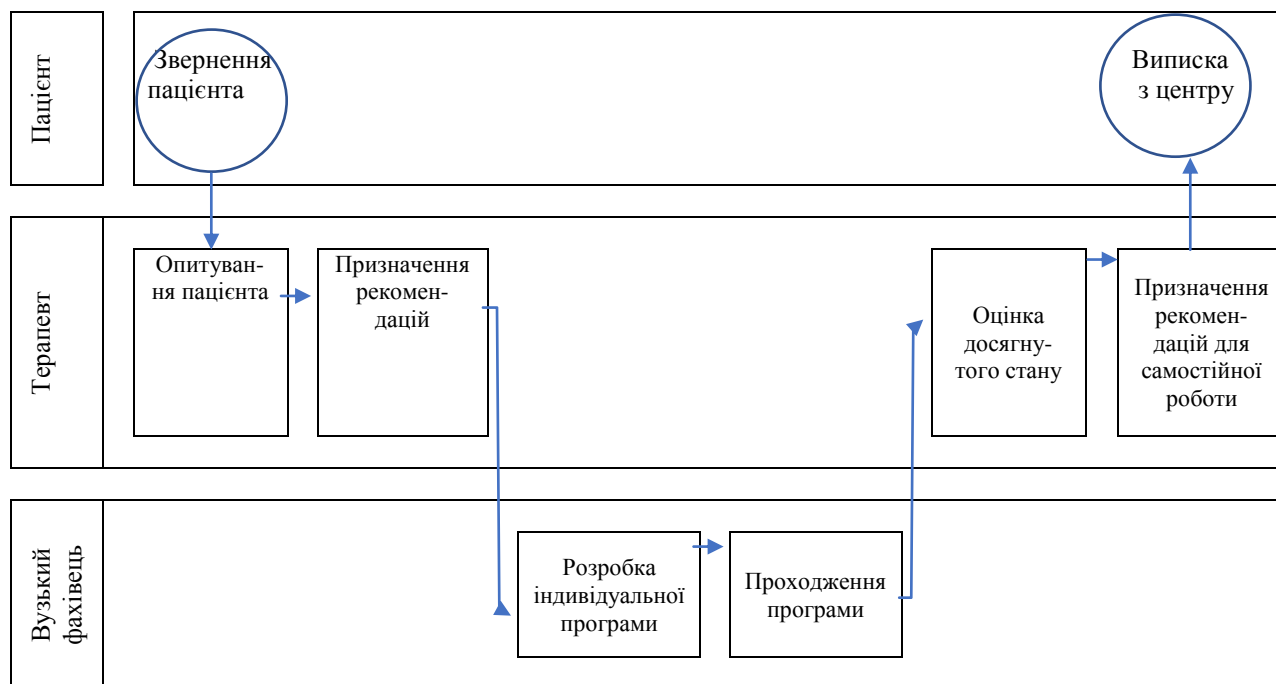


Рисунок 3.2. Існуюча модель бізнес-процесу «Реабілітація» в «Центрі комплексної реабілітації»

Примітка. Складено автором.

Недоліком існуючої моделі організації бізнес-процесу «Реабілітація» в закладі є відсутність контролю з боку закладу за процесом дотримання рекомендацій, внаслідок чого на повторну реабілітацію потрапляють пацієнти з ознаками регресії чи повільним прогресом у відновленні. Впровадження дистанційної реабілітації забезпечить продовження позитивної динаміки під супроводом фахівців та своєчасне корегування процесу реабілітації, у тому числі необхідність повернення до центру для відновлення процесу в «реальному» режимі.

Удосконалений бізнес процес реабілітації пацієнтів буде представлений наступним чином (рис.3.3):

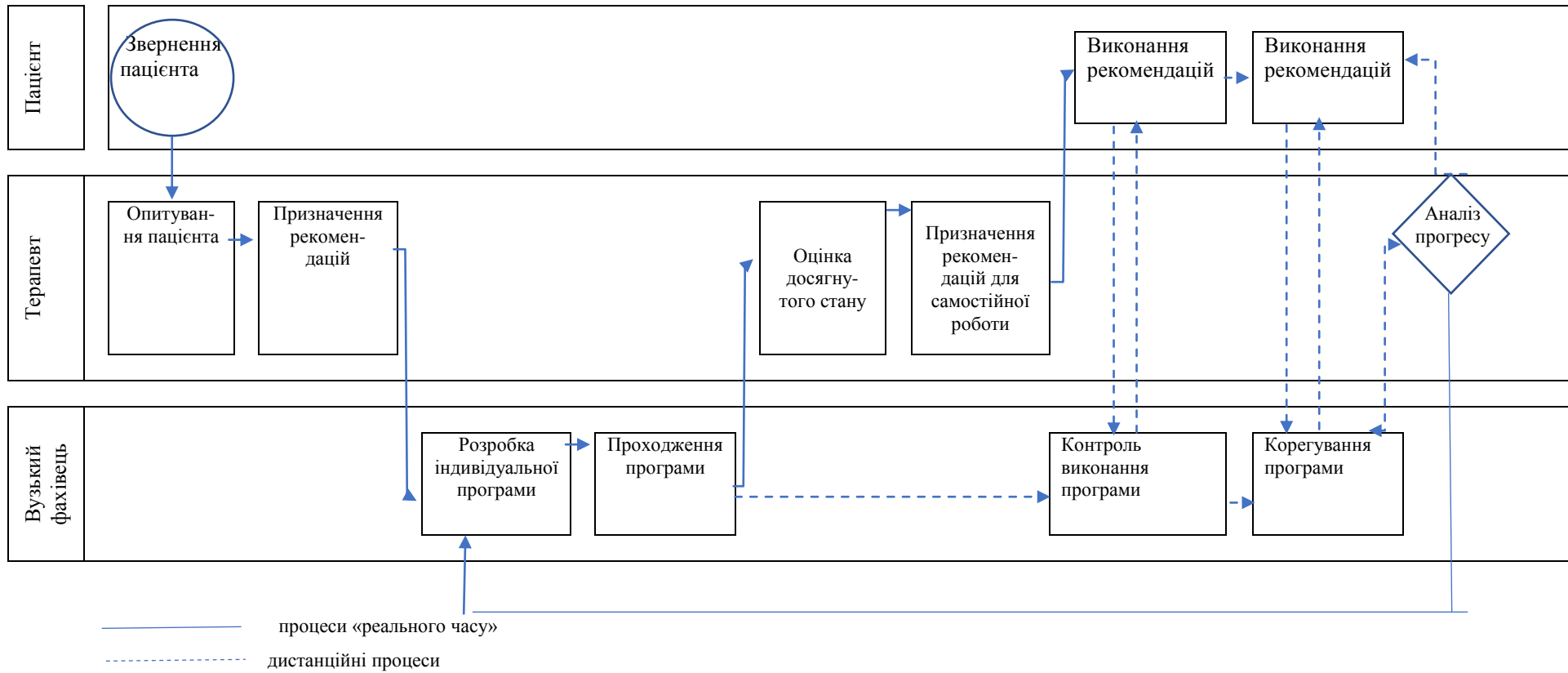


Рисунок 3.3. - Удосконалений бізнес процес реабілітації пацієнтів із використанням дистанційних технологій

Примітка. Запропоновано автором.

Впровадження дистанційної реабілітації є важливим аспектом підвищення доступності послуг для малобільних груп споживачів або в умовах неможливості відвідувати Центр, наприклад, карантинні обмеження через пандемію або інші форс мажорні обставини.

Застосування дистанційної реабілітації є порівнянною альтернативою заняттям вдома. Функціонування пацієнтів, які продовжували реабілітаційні заходи із застосуванням сучасних інформаційних технологій, ефективно покращуватиметься в умовах повсякденного життя. Дистанційна реабілітація протягом кількох місяців набагато результативніше, ніж короткострокова місячна, що вказує на необхідність безперервності реабілітаційних заходів, контрольованих фахівцями. Реалізація «дистанційної реабілітації» дозволяє досягти триєдності цілей:

- підвищення доступності медичної допомоги;

- підвищення задоволеності пацієнтів;

- підвищення ефективності діяльності Центру через зростання конкурентоспроможності, збільшення грошових потоків від платних послуг тощо.

Дистанційна реабілітація є також механізмом реалізації принципу навчання пацієнта в рамках розглянутого вище клієнтоорієнтованого підходу, що забезпечить підвищення відповідальності пацієнта (родичів/доглядальників) за результат реабілітації та підтримки позитивного прогресу. Таким чином, можемо виділити соціальні та економічні позитивні наслідки впровадження дистанційної реабілітації (таблиця 3.4).

Запровадження дистанційної реабілітації призведе до зменшення непродуктивних втрат робочого часу фахівців, в той же час її запровадження може вимагати необхідності розширення штату працівників. Вбачаємо в цьому перспективу для розвитку центру, що корелює із заявленою у таблиці 3.1 ціллю розширенню матеріально-технічної бази підприємства та його штату. Додаткові витрати можуть бути покриті за рахунок зростання доходів

від надання платних послуг для пацієнтів, що не підпадають під програму державного фінансування.

Таблиця 3.4 Соціально-економічна ефективність впровадження дистанційної реабілітації в «Центр комплексної реабілітації»

Напрями оцінки ефективності	Показники оцінки
Соціальна ефективність:	
- прискорення процесу реабілітації	зменшення чисельності пацієнтів, що повернулись до центру із ознаками регресу
- зменшення випадків травматизму під час самостійного виконання реабілітаційних заходів	
- підвищення доступності медичних послуг	зростання чисельності клієнтів закладу
Економічна ефективність:	
- зменшення втрат часу через неявку пацієнта	нормо-години та їх вартість на відповідні процедури
- зменшення витрат часу на відновлення стану пацієнта до попереднього рівня	нормо-години та їх вартість на відповідні процедури
- розширення спектру платних послуг для пацієнтів, що не підпадають під програму державного фінансування	вартість програми дистанційної реабілітації зростання чисельності клієнтів закладу

Примітка. Запропоновано автором.

Побудовані моделі робочих процесів та їх аналіз виявив необхідність автоматизувати існуючий бізнес-процес взаємодії з клієнтом. У нашому випадку під автоматизацією розуміється впровадження у діяльність організації спеціалізованого програмного комплексу. Автоматизована інформаційна система дозволить прискорити операції реєстрації даних, забезпечити централізоване зберігання даних та виконувати обробку даних.

Програмний комплекс дозволить вести клієнтську базу, складати звіти, вести електронну амбулаторну картку пацієнта та видавати необхідні документи у друкованому вигляді. Інформаційна система дозволить пришвидшити пошук необхідних даних. Будь-який співробітник центру, сформувавши запит до бази даних (БД), може переглянути електронну амбулаторну карту, звіт про призначення, результати аналізів, звіт про

рекомендації, виписані пацієнту. Усі записи під час прийому лікар вносить в інформаційну систему, що дозволяє зробити їх доступними для інших фахівців поліклініки та гарантує від втрат.

Для подальшого розвитку на ринку медичних послуг необхідно удосконалювати бізнес-процеси взаємодії з клієнтами (маркетингові бізнес-процеси). Про це свідчить проведений аналіз розривів (невідповідностей), а також повільне зростання доходів від надання платних послуг. На сьогодні ПОГ «Центр комплексної реабілітації» немає власного сайту та не веде сторінки у соціальних мережах. Функціонал майбутнього сайту повинен містити [20; 26]:

- інформацію про центр та послуги;
- інформацію про медичний персонал закладу;
- інформацію про порядок отримання послуг в рамках державної програми;
- перегляд відгуків пацієнтів; фото та відео матеріали про реабілітацію;
- можливість он-лайн запису;
- контактні дані.

Соціальні мережі з кожним днем все більше охоплюють наші сфери існування, однак специфіка діяльності закладу обумовлює використання соціальних мереж як додаткового каналу взаємодії із споживачами. Адже інформація для потенційних клієнтів повинна містити не лише фотографії чи короткий опис послуги, але і інформацію медичного характеру – консультативно-лікувального, профілактичного, методичного. Кожна з мереж має свої особливості, як у частині формату, і тематики постів. Наприклад, в Facebook може розміщуватись інформація анонсуєчого характеру або викладається фрагмент статті, який потім обговорюється користувачами. Основна ідея Instagram ділитися візуальним фото та відео контентом, що створює враження, передає емоції, що розповідає історію власника акаунта за допомогою фотографій [43]. У зв'язку з цим можемо

виділити різну спрямованість бізнес-процесів взаємодії з клієнтом за допомогою інтернет маркетингу (табл.3.5).

Таблиця 3.5 Особливості побудови бізнес-процесів взаємодії з клієнтом ПОГ «Центр комплексної реабілітації» за допомогою інтернет маркетингу

Ключові процеси / характеристики	Маркетингові бізнес-процеси взаємодії з клієнтом через		
	Сайт	Facebook	Instagram
Зміст процесу	Комплексне інформування споживачів. Просування послуг. Пошук партнерів. Позиціонування Feedback від клієнтів	Тематичне інформування про центр і послуги. Цільове просування послуг. Пошук партнерів. Позиціонування Feedback від клієнтів	Фрагментарне інформування про центр і послуги. Цільове просування послуг. Пошук партнерів. Позиціонування. Feedback від клієнтів
Цільові групи	Несегментована аудиторія. Неперсоніфіковані споживачі. Волонтерські організації. Меценати. Фахівці з реабілітації. Органи влади та місцевого самоврядування. Громадські організації	Сегментована цільова аудиторія. Персоніфіковані споживачі. Волонтерські організації. Меценати. Фахівці з реабілітації. Органи влади та місцевого самоврядування. Громадські організації	Сегментована цільова аудиторія. Персоніфіковані споживачі. Волонтерські організації. Фахівці з реабілітації. 3
Пропозиція	Загальна пропозиція	Персоніфіковані пропозиції	Персоніфіковані пропозиції
Інструменти	Інструменти масової комунікації. Загальний медіаплан.	Персоніфікований контент і адресна реклама. Вірусна реклама. Медіаплан для кожного сегмента цільової аудиторії	Персоніфікований контент і адресна реклама. Вірусна реклама. Медіаплан для кожного сегмента цільової аудиторії
Динамічність взаємодії	Середня	Висока	Висока
Результати	Залучення нових споживачів, робота з існуючими. Розширення кола партнерів до співпраці Формування іміджу	Залучення нових споживачів, робота з існуючими. Залучення цільових партнерів до співпраці Формування іміджу	Залучення нових споживачів, робота з існуючими. Залучення цільових партнерів до співпраці. Формування іміджу

Примітка. Складено автором.

Як бачимо, що не зважаючи на багато спільних рис, бізнес-процеси взаємодії з клієнтом ПОГ «Центр комплексної реабілітації» за допомогою інтернет маркетингу буде відрізнятись залежно від обраного каналу. Залежно від поставлених цілей та очікуваних результатів будуть підбиратись відповідні інструменти маркетингу [51]. Оскільки цінність медичної послуги для клієнта формується не тільки за рахунок функціональності бізнес-процесів, а й під впливом «емоційних» елементів процесів. Тому при розробці клієнтоорієнтованих бізнес-процесів медичному закладу необхідно враховувати такі змінні, як поведінка, контекст та емоції клієнтів. Взаємодія із клієнтами через соціальні мережі як раз сприяє формуванню позитивного мислення та налаштування на реабілітацію.

Таким чином, клієнторієнтований підхід формує нову форму до взаємодії споживачів та виробників медичних послуг, є якісно новим типом взаємодії з пацієнтами. Наразі питання підвищення якості та доступності медичного обслуговування частіше розглядаються в контексті обсягу, переліку та якості медичних послуг. У той же час питання, пов'язані з удосконалення бізнес-процесів, підвищенням їх клієнтоорієнтованості, моніторингом задоволеності пацієнтів знаходяться на другому плані, що не дозволяє використовувати внутрішні можливості медичних установ у цьому напрямку. Розглянуті напрями удосконалення управління бізнес-процесами реабілітації хворих підприємства об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації» можуть бути прийняті до уваги під час розробки стратегії розвитку підприємства, а також можуть бути використані іншими закладами охорони здоров'я для підвищення своєї результативності та конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено узагальнення теоретичних засад та розробку практичних рекомендацій щодо управління процесами реабілітації хворих в закладі охорони здоров'я. До основних результатів дослідження належать наступні:

1. Встановлено, що сучасними тенденціями розвитку менеджменту закладів охорони здоров'я як некомерційні підприємства є впровадження клієнтоорієнтованого підходу, що спрямований на врахування потреби клієнтів, якості обслуговування та використання персоналом необхідних робіт і компетенцій, від яких залежить задоволеність клієнтів і ефективність діяльності організації. Впровадження клієнтоорієнтованого підходу обумовлює необхідність переформатування бізнес-процесів підприємства, їх адаптація до ключових компонент клієнтоорієнтованості.

2. Визначено, що процесне управління закладом охорони здоров'я розглядає діяльність підприємства як мережу пов'язаних між собою бізнес-процесів, а не сукупності розрізнених функцій, та орієнтація системи управління підприємством на управління як кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами, що формують споживчу цінність медичної послуги. У роботі розглянуто поняття та класифікацію бізнес-процесів закладу охорони здоров'я, визначено основні складові бізнес-процесів клієнтоорієнтованості медичного закладу, напрями їх оптимізації.

3. Розглянуто особливості процесного підходу до управління закладом охорони здоров'я розглянуто на ПОГ «Центр комплексної реабілітації». Визначено основні бізнес-процеси медичного закладу за відповідними напрямками діяльності (лікувальні, підтримучі, сервісні та маркетингові). Охарактеризовано основні тенденції розвитку підприємства:

щорічне збільшення кількості звернень в рамках програм державного замовлення соціальних послуг, формування кваліфікованого персоналу, нарощення ресурсного потенціалу.

4. Здійснено аналіз ефективності бізнес-процесів ПОГ «Центр комплексної реабілітації» із застосуванням методу встановлення невідповідностей між очікуваннями споживача та фактичним сприйняттям якості послуг. Оцінка проводилась за 17 показниками в розрізі 4 груп (лікувальні, підтримучі, сервісні та маркетингові), що дозволила провести моніторинг реалізації ключових бізнес-процесів медичного закладу; оперативне виявлення відхилень в їх якості, встановлення взаємозв'язку бізнес-процесів та ступеню їх клієнтоорієнтованості. Зокрема, встановлено невідповідність очікувань пацієнтів за такими критеріями як клієнтоорієнтованість медичного персоналу, можливість отримання медичних процедур і послуг у вихідні, можливість отримання он-лайн консультацій та постреабілітаційного супроводу із використанням дистанційних технологій.

5. За результатами проведеного аналізу ефективності бізнес-процесів, сформовано пріоритетні напрями забезпечення клієнтоорієнтованості медичних послуг для ПОГ «Центр комплексної реабілітації»: підвищення рівня доступності та якості медичних послуг, впровадження цифрових технологій, розвиток етики взаємодії з клієнтами, що сприятиме підвищенню ефективності закладу через посилення конкурентних переваг медичної організації, раціональному використанні ресурсів, зростанню задоволеності пацієнтів отриманими послугами. Сформовано модель ланцюжка створення цінності медичної послуги ПОГ «Центр комплексної реабілітації» з позицій клієнтоорієнтованості, в якій ключову роль відведено навчанню пацієнта та формуванню клієнтоорієнтованості персоналу. Встановлено, що формуванню клієнтоорієнтованості менеджменту медичної організації сприяє

застосування релевантних методів мотивації (у тому числі й оплати праці) для підвищення ефективності.

6. Представлено удосконалений бізнес процес реабілітації пацієнтів із використанням дистанційних технологій ПОГ «Центр комплексної реабілітації» в рамках клієнтоорієнтованого підходу, який порівняно з існуючим подовжено з 6 до 10 бізнес-процесів. Однак, це забезпечить продовження позитивної динаміки під супроводом фахівців в постреабілітаційний період, своєчасне корегування процесу реабілітації, у тому числі повернення до центру для відновлення процесу в «реальному» режимі. Впровадження дистанційної реабілітації є важливим аспектом підвищення доступності послуг для малобільних груп споживачів або в умовах неможливості відвідувати Центр, а також є механізмом реалізації принципу навчання пацієнта, підвищення відповідальності пацієнта (родичів/доглядальників) за результат реабілітації та підтримки позитивного прогресу. З метою просування послуг центру, обґрунтовано доцільність перегляду маркетингових бізнес-процесів, зокрема через створення та підтримку власного сайту, висвітлення діяльності закладу в соціальних мережах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андерсон Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Бьерн Андерсен; пер с англ. С.В. Ариничева ; науч. ред. Ю.П. Адлер. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
2. Батченко Л.В. Економічний інструментарій регулювання бізнес-процесів у сфері послуг. *Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки»*. 2018. № 11 (209). С. 126-132.
3. Богоявленський О. В. Управління лояльністю споживачів на вітчизняних та закордонних ринках як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 36. С. 331–336
4. Бусаркина В. В. Поняття клієнтоорієнтованості підприємства та проблеми її оцінки. 2017. №4. URL: <http://www.meconomy.ru/art.php?nArtId=1660>.
5. Гейдор А. П. Бізнес-процеси суб'єктів малого бізнесу: оптимізація та визначення ефективності. 2020. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2020/60.pdf
6. Данько В.В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах URL: http://www.econ.vernadskeyournals.in.ua/journals/2019/30_69_2/22.pdf
7. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. С. 98-107.
8. Ефремова М.В., Чкалова О.В. Обобщение и систематизация подходов к определению понятия «клиентоориентированность». URL: <https://docplayer.com/29035154-Obobshchenie-i-sistematizaciya-podhodov-k-opredeleniyu-ponyatiya-klientoorientirovannost-m-v-efremova-o-v-chkalova.html>

9. Захарченко Д. С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристик. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4. С. 187–194.
10. Клієнтоорієнтованість – це вулиця з двобічним рухом. URL: <http://nbr.com.ua/novosti/492-klientoorientovanist-tse-vulitsya-z-dvobichnim-rukhom>
11. Козаченко А. В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів. URL: <http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidkhodi-do-polipshennya-biznesprocesiv/>
12. Кокінз Г. Управління результативністю: Як подолати розрив між оголошеної стратегією і реальними процесами / Г. Кокінз. Альпіна Паблишер, 2008. – 318 с.
13. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/prpe/2011_30/Moroz.pdf
14. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство»*. 2017. № 10. С. 287- 297.
15. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / ЖанЖак Ламбен, Рубен Чумпитас, Изабель Шулинг ; [пер. с англ. И.И. Малкова]. - 2-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2018. - 927 с/
16. Лепейко Т.І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 314 с.
17. Лепський, В. В., Дзюба, Т. В. Моделі бізнес-процесів проектно-орієнтованого медичного закладу. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2018. № 1(2). С.114–119
18. Лісневська Н.Маркетинг в охороні здоров'я – необхідність у ринкових умовах. *Практика управління медичним закладом*. 2016. №8. С.7–17.

19. Мартинюк О.А Впровадження бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності медичних закладів. *Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*. 2016. №2. С.182-186.

20. Матвіїв, В. Р. Суть і особливості маркетингу медичних послуг / Матвіїв В.Р., Стефанишин Л.С.// Сучасні тренди глобальної та національної економіки [Текст] : зб. тез доп. наук.-практ. конф. [м. Івано-Франківськ, 23 трав. 2019 р.] / редкол. : Г. І. Ляхович, Л. М. Алексеєнко, І. В. Пилипів [та ін.] ; відп. за вип. Г. І. Ляхович. - Івано-Франківськ : ІФННІМ ТНЕУ, 2019. – с. 291-293.

21. Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л., Желюк Т. Л. Модернізація суспільного сектору економіки в умовах глобальних змін : монографія.; за заг. наук. ред. А. Ф. Мельник. Тернопіль : Економічна думка, 2015. 528 с.

22. Методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства від 17. 08. 2018 р. URL: [moz_metod_recomendations_autonomization_2018_ua_final_pdf](#)

23. Мурована Т. О., Антонюк Я. Ю. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 100–103.

24. Ольшанський О.В. Розробка алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6(18). С. 153–157.

25. Папенко Л. М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством: *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. №3. 341 с.

26. Пашенко В. Ефективний внутрішній маркетинг—запорука успіху медичного закладу. *Практика управління медичним закладом*. 2016. №3. С.64–71.

27. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. Харків. Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
28. Про затвердження методичних рекомендацій з проведення моніторингу та оцінки якості соціальних послуг: наказ Міністерства соціальної політики України від 27.12.2013 № 904. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0904739-13#Text>
29. Про затвердження нормативних документів щодо застосування телемедицини у сфері охорони здоров'я: наказ Міністерства охорони здоров'я України від 19 жовтня 2015 р. № 681. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1400-15>
30. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення реабілітації дітей з інвалідністю : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 березня 2019 р. № 309. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/309-2019-%D0%BF#Text>
31. Про затвердження Порядку проведення моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 № 449. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/449-2020-%D0%BF>
32. Про соціальні послуги : Закон України від 17 січня 2019 року. URL: № 2671-VIII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
33. Продан І. О., Різник Ю. І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 308–313.
34. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компаній. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 21. С. 165-173.
35. Рябоконт Н. П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>

36. Соколов А. В., Рубан К. А. Клієнтоорієнтованість – основна цінність корпоративної культури сучасної організації. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 22. С. 113–115.

37. Соколова Л. В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку. *Бізнес-навігатор*. 2015. № 1. С. 134-139.

38. Сумець С.В., Середенко В.Г Реінжиніринг бізнес-процесів як фактор підвищення конкурентоспроможності медичних закладів. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/57946/1/%D0%A7.%201-86-87.pdf>

39. Сучасні концепції управління організаціями [Електронний ресурс] : навч. посібник для здобув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, М. В. Шкробот; КПП ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,46 Мбайт). – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 278 с.

40. Тігарева В. А., І. Станкевич В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Менеджмент, маркетинг та управління персоналом*. URL: http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2016_3_113-3-2016-2.pdf

41. Ткачук Г.Ю., Кушніренко О.М. Формування бізнес-моделі підприємства: навчальний посібник. Житомир: ЖДТУ, 2016. 222 с.

42. Тогунов І. А. Лікар і пацієнт на ринку медичних послуг. Володимирський обласний фонд обов'язкового медичного страхування. URL: www.marketing.spb.ru

43. Трофанова Т. Г. Економічні та правові проблеми взаємодії систем охорони здоров'я і мережного маркетингу у нашій державі на сучасному етапі. *Економіка, фінанси, право*. 2017. № 11. С. 11–14.

44. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Клієнтоорієнтованість: основні підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2019. №8. С. 244–252.

45. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія / В.В. Стадник, Ю.О. Головчук. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. – 232 с.
46. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб.: Азбука, БМикро, 2003. 317 с.
47. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 22. С. 60-64..
48. Циран Я. Н. Місце концепції управління зв'язками з клієнтами в ринковій орієнтації підприємства. *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки*. Тернопіль. 2015. 276 с.
49. Чорнобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : збірник наукових праць. Л. : Львівська політехніка, 2013. С. 125–131.
50. Черемісіна В.В., Снісаренко П.І. Телемедицина та її роль у реформуванні системи охорони здоров'я. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили*. Сер.:Техногенна безпека. Т. 203. Вип. 191. 2012. С. 136-141.
51. Шарапа О. М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу: *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №2. С.273.
52. Deshpande R., Farley J. U., Webster F. E., Jr. 1993. Corporate culture customer orientation, innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing* 57 (1): 23–37
53. Hennig-Thurau, T. (2004): “Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment and retention”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 No. 5, pp. 460–478

54. Kohli A. K., Jaworski B. J. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, managerial implications. *The Journal of Marketing* 54 (2): 1–18.
55. Narver J. C., Slater S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54 (4): 20–35
56. Peters, T. J.; Austin, N. (1985): *A passion for excellence*. New York: Random House.
57. Ruekert R. W. 1992. Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing* 9 (3): 225–245.
58. Saxe R., Weitz B. A. 1982. The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research* 19 (3): 343–351.
59. Shapiro, B.P. (1988). What the Hell is Market Oriented?. *Harvard Business Review*, 66 (6), 119-125.
60. Іжевський П.Г., Мізерна І.Ю. Управління бізнес-процесами реабілітації хворих в закладах охорони здоров'я. Економіка, фінанси, облік і право: проблеми, тенденції, напрями: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 27 листопада 2021 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2021. Ч. 1. 63 с. URL: <http://www.economics.in.ua/>

Виконала: студентка
2 курсу магістратури
спеціальності
073 Менеджмент
заочної форми навчання
«___» грудня 2021 р.

Підпис

І.Ю. Мізерна

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
д.е.н., доцент,
професор кафедри
«___» грудня 2021 р.

Підпис

П.Г. Іжевський

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«___» грудня 2021 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

Ключові характеристики сутності «бізнес-процесів»

Ключова характеристика бізнес-процесів	Опис
Бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність)	Кінцевою метою виконання бізнес-процесів організації є формування доданої вартості (споживчої цінності) вихідної продукції. У випадку некомерційних організацій споживчою цінністю результатів всіх бізнеспроцесів буде задоволення потреб самореалізації, духовних та соціальних потреб людини. Якщо виконувати в організації дії та операції не створюють доданої вартості (споживчої цінності), не впливають на якість формування цієї вартості, не є керуючими процесами і процесами розвитку, то такі дії не можна розглядати як бізнес-процеси. Якщо перестануть виконуватись основні бізнес-процеси, споживча цінність не буде створена взагалі, а за умови зупинки допоміжних бізнес-процесів, продуктивність основних суттєво зменшуватиметься.
Взаємозалежність і взаємопов'язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві	Досягнення визначених цілей організації є неможливим без функціонування всіх існуючих бізнес-процесів (дій/заходів/операцій/процедур). Відсутність одного бізнес-процесу чи його неефективність неминуче впливають як на ефективність інших, так і на результативність всієї організації. Ступінь залежності між бізнес-процесами можна виміряти через кореляцію показника доданої вартості досліджуваного процесу та процесу, який передуює даному. Застосування даного принципу на практиці суттєво підвищує ефективність управління бізнес-процесами, адже розуміння їх послідовності і взаємовпливу дає змогу реалістично планувати, ефективніше організувати та стимулювати самотивування працівників, а також здійснювати контроль та регулювати виявлені відхилення. Дослідження ролі і значення окремого бізнес-процесу чи бізнес-процедури без визначення взаємозалежності процесів в економічній системі підприємства не має жодної перспективи. Адже додану вартість (споживчу цінність) створює вся система бізнес-процесів.
Зосередження бізнеспроцесів навколо однієї цілі (комплексної цілі)	При декомпозиції бізнес-процесів за певними критеріями розкривається їх функціональне призначення та роль у формуванні доданої вартості (споживчої цінності). Кожен бізнес-процес виконується у відповідності до визначеної цілі, досягнення якої (якісно та кількісно) в сукупності дає бажане та заплановане значення “виходу” бізнес-процесів.
Вимірність результату кожного бізнеспроцесу	Якщо кожен бізнес-процес має кінець та початок, то відповідно має бути система критеріїв та підходів до вираження результатів виконання бізнес-процесу у числовому вимірі. За інших умов дія не може вважатися бізнес-процесом.
Системність бізнес-процесів	Виконання бізнес-процесів на підприємстві неминуче пов'язано із досягненням ефекту синергії. Адже створення доданої вартості (споживчої цінності) взагалі неможливе при їх функціонуванні відокремлено один від одного (різних етапів ланцюга створення вартості, основних і допоміжних процесів тощо).

Джерело: [49].

Додаток Б

Анкета для клієнтів ПОГ «Центр комплексної реабілітації»
Медичний центр намагається покращити свою роботу, тому Ваша думка дуже важлива для нас і допоможе нам покращити якість наших послуг. Опитування займе лише декілька хвилин! Дякуємо!

1. Просимо вказати Ваш

Вік	
Стать	<ul style="list-style-type: none"> • Чоловік • Жінка
Сімейний стан	<ul style="list-style-type: none"> • Неодружений / незаміжня • Одружений одружена • У цивільному шлюбі
Освіта	<ul style="list-style-type: none"> • Неповна середня • Повна середня • Середня спеціальна • Незакінчена вища • Вища
Рід діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Робочий • Службовець • Фахівець (вказіть в якій сфері) _____ • Учень, студент • Пенсіонер • Тимчасово не працюючий • Домогосподарка • Інше (вказіть) _____
Рівень доходу (в середньому на одну особу в сім'ї)	<ul style="list-style-type: none"> • До 6000 • 6 000 – 10 000 • 11 000 – 15 000 • Понад 15 000

2. Як часто ви звертаєтесь за отриманням медичних послуг?

- Частіше ніж 1 раз на місяць
- Раз на півроку
- Раз в рік
- Раз на кілька років
- Не звертаюсь

3. Скільки в середньому ви витрачаєте на отримання медичних послуг на місяць?

- До 1000
- 1000-5000
- 5000-10000
- Більше 10000
- Не витрачаю зовсім

4. Які з наведених нижче факторів впливають на ваш вибір медичного центру

Проаналізуйте спочатку кожен блок (5 - найважливіший для вас блок, 1 - найменш важливий блок)

Лікувальний процес	
Персонал	
Інфраструктура клініки	
Маркетинг	
Ціна	

А потім оцініть кожен фактор за ступенем важливості: 5 - дуже важливий для вас фактор, 1 - зовсім не важливий фактор.

Блок 1- Лікувальний процес

Кваліфікація спеціалістів	
Унікальність методів лікування	
Спеціалізація клініки на лікуванні певного типу	

захворювань	
Можливість вибору спеціаліста	
Якість обслуговування мед.персоналу	
Багатопрофільність клініки	
Відсутність медикаментозного впливу	
Інше	

Блок 3- Інфраструктура (підтримуючий процес)

Зовнішній вигляд / інтер'єр	
Зручність розташування клініки (Як близько до будинку/роботи)	
Комунікації (доступний тел, wi-fi тощо)	
Забезпечення актуальною інформацією	
Наявність місць для паркування	
Можливість отримання додаткових послуг (виклик таксі та ін.)	
Інше	

Блок 2 - Персонал (сервісний процес)

Привітність/доброзичливість персоналу адміністрації	
Вміння почути та вирішити проблемні ситуації	
Індивідуальний підхід до кожного клієнта	
Зовнішній вигляд	
Ненастирливість, уміння зберігати конфіденційність інформації	
Інтуїція (Довіра до персоналу)	
Грамотна мова	
Інше (додати)	

Блок 4 - Імідж компанії (маркетинговий процес)

Бренд	
Репутація клініки	
Рекомендації знайомих/друзів	
Наявність сучасного сайту	
Можливість отримання бонусів (акції, знижки та ін.)	
Традиція (ходжу тільки до певного лікувального закладу, і міняти його не збираюсь)	
Інше (додати)	

5. Оцініть ці критерії щодо клініки ... (оцініть за 5-бальною шкалою від 1 до 5, де 1 – дуже поганий показник клініки, 5 – відмінний показник клініки)

Кваліфікація спеціалістів	
Унікальність методів лікування	
Спеціалізація центру на лікуванні певного типу захворювань	
Можливість вибору спеціаліста	
Якість обслуговування мед.персоналу	
Зовнішній вигляд / інтер'єр	
Зручність розташування клініки (Як близько до будинку/роботи)	
Комунікації (доступний тел, wi-fi тощо)	
Забезпечення актуальною інформацією	
Наявність паркування	
Можливість отримання додаткових послуг (виклик таксі та ін.)	
Привітність/доброзичливість адміністративного персоналу	
Вміння почути та вирішити проблемні ситуації	

Індивідуальний підхід до кожного клієнта	
Зовнішній вигляд	
Ненастирливість, вміння зберігати конфіденційність інформації	
Інтуїція (Довіра до персоналу)	
Грамотна мова персоналу адміністрації	
Бренд	
Репутація медичного центру	
Рекомендації знайомих/друзів	
Наявність сучасного сайту	
Можливість отримання бонусів (акції, знижки та ін.)	
Традиція (ходжу тільки до певного лікувального закладу, і міняти його не збираюся)	
Ефективність лікування	
Професіоналізм середнього медичного персоналу	
Хороше обладнання	
Відсутність черг	
Точність діагнозу	
Швидке обслуговування	
Комфорт та чистота в медичному центрі	
Гарна організація роботи	
Хороше співвідношення ціна-якість	

6. Чи користувалися ви послугами медичних центрів?

Так

Ні

назвіть 3 пункти, які вам подобаються у медичному центрі ... на відміну від інших центрів

• -

• -

• - назвіть 3 пункти, які вам не подобаються в медичному центрі ... на відміну від інших центрів

• -

• -

• -

7. Медичний центр ... відповідає вашим очікуванням? Продовжіть пропозицію «Насправді ...»

- я отримав те, що очікував
- я отримав позитивний ефект, але не повною мірою
- я не отримав того, що очікував (очікував «більшого»)
- я зовсім не отримав того, що очікував

8. Порадили б Ви медичний центр... друзям та знайомим?

- Безумовно так
- Швидше так, ніж ні
- Швидше ні, ніж так
- Безумовно ні

Ще кілька запитань про Вас:

Як часто ви відвідуєте медичний центр?

- 1-2 рази на тиждень
- 1-2 рази на місяць
- Проходжу курс 1 раз на рік
- Проходжу курс 2 рази на рік
- Проходжу курс 2 і більше разів на рік
- Інше _____

Як давно ви є клієнтом клініки?

- Менше одного місяця
- Від 1 до 6 місяців
- Від 6 місяців до 1 року
- Від 1 до 3 років

- Понад 3 роки

Загалом, наскільки ви задоволені лікуванням у медичному центрі...?

- Дуже задоволений
- Задоволений
- Нейтрально
- Незадоволений
- Дуже незадоволений

Якщо незадоволені, чому? _____

Приходячи в медичний центр... Ви припускаєте, що процес обслуговування (у тому числі лікування) повинен включати (назвіть кілька основних для вас пунктів)-

Що б ви хотіли змінити у роботі медичного центру...?

Поділіться додатковими коментарями чи побажаннями пов'язаними з роботою медичного центру ..., якщо вони у вас є:

Дякуємо!

Додаток В

Результати внутрішнього оцінювання бізнес-процесів, що забезпечують якість послуг на підприємстві об'єднання громадян «Центр комплексної реабілітації», на основі методу розривів

Група бізнес-процесів	№ питання	Зміст питань	Бал очікування (важливості) від 1 до 5	Бал фактичний (сприйняття) від 1 до 5	Розрив
Лікувальний процес (основний)	1	Медичні працівники мають вищу кваліфікацію і бути високоосвіченими	4,95	4,5	-0,45
	2	В закладі можна вибрати потрібного фахівця з декількох аналогічних	4,7	4,1	-0,6
	3	Медичні працівники надають послуги оперативно і якісно	4,8	3,8	-1
	4	Лікування/реабілітація в медичному закладі ефективно	4,9	4,5	-0,4
	5	Багатопрофільність послуг	4,85	4,25	-0,6
Інтегральний показник			4,84	4,23	
Підтримуючий процес (інфра-структура)	6	У медичному закладі наявне усе необхідне сучасне обладнання та витратні матеріали	4,95	3,8	-1,15
	7	У медичному центрі повинні бути доступні комунікації (доступний телефон, wi-fi, можливість зарядки телефона і т.д.)	3,25	1,5	-1,75
	8	Приміщення для процедур та очікування комфортабельні	3,25	1,3	-1,95
	9	Медичний заклад зручно розташований (близько до будинку / роботи)	3,55	3,45	-0,1
Інтегральний показник			3,25	1,5	-1,75
Сервісний процес (керуючий оперативний)	10	Послуги в медичному закладі надаються клієнтам акуратно і без черги, чітко згідно запису (у тому числі електронного)	4,03	2,5	-1,53
	11	Документообіг повинен	4,5	2,5	-2

		бути автоматизованим (запис, ведення карток, надсилання результатів, спрямування до іншого фахівця тощо)			
	12	Можливість отримання процедур та послуг у суботу, а також після 17.00	4,	2,3	-2
	13	Ціна на платні послуги є нижчою ніж в приватних закладах при збереженні якості послуги	4,7	4,5	-0,2
Інтегральний показник			3,25	1,3	-1,95
Маркетинговий процес	14	У медичного закладу є сформований бренд / репутація	3	1,9	-1,1
	15	У медичного закладу є сучасний сайт	3,1	1,3	-1,8
	16	У клієнтів є можливість отримання бонусів (акції, знижки інше)	3,2	1,1	-2,1
	17	Пацієнти забезпечуються актуальною інформацією про клініку	3	1,3	-1,7
Інтегральний показник			3,55	3,45	-0,1

Примітка. Запропоновано автором.