

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

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Розвиток клієнтських відносин як фактор забезпечення
конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я
(на матеріалах стоматологічної клініки Парацельс)»**

Виконав: студент магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент зі спеціалізацією Організація і управління охороною здоров'я за заочною формою

Дмітрієв М. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцентка,

Арзянцева Д.А.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: завідувач кафедри ортопедичної стоматології Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова,

кандидат медичних наук,

Беляєв Е.В.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2023 рік

Анотація

Дмітрієв М. О. Розвиток клієнтських відносин як фактор забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я (на матеріалах стоматологічної клініки Парацельс). 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, 2023. 78.

Робота спрямована на опрацювання теоретичних положень та розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління клієнтськими відносинами закладу охорони здоров'я.

Встановлено, що клієнтоорієнтована концепція є важливою складовою стратегічного напрямку сучасного закладу охорони здоров'я та призводить до ряду позитивних результатів, зокрема забезпечення конкурентоспроможності. Основними аспектами клієнтоорієнтованого підходу є врахування активних та перспективних потреб споживача, формування лояльності цільових клієнтів та усвідомлення керівництвом і працівників того, що ефективні партнерські відносини з клієнтами в умовах невизначеності призводять до позитивних результатів для підприємства.

Аналіз технологій формування клієнтських відносин закладу охорони здоров'я здійснено на матеріалах стоматологічної клініки ПП «Парацельс». Встановлено, що розвиток клієнтських відносин у закладі охорони здоров'я передбачає зміну процесів його діяльності, що обумовлює необхідність формування відповідної бізнес-моделі, ключовими аспектами якої є створення споживчої цінності; організація взаємодії з клієнтом; управління інформацією про клієнтів; забезпечення лояльності клієнтів; зворотний зв'язок з клієнтами та забезпечення реагування на їх запити.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, клієнтські відносини, конкурентоспроможність, лояльність клієнтів, бренд закладу, цінність споживача.

Abstract

Dmitriev M. O. The development of client relations as a factor in ensuring the competitiveness of a health care institution (based on the materials of the Paracelsus dental clinic). Qualifying scientific paper on copywriting. Master's degree program for obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2023. 78 p.

The work is aimed at working out theoretical provisions and developing practical recommendations for improving the system of managing client relations of a health care institution.

It has been established that the client-oriented concept is an important component of the strategic direction of a modern health care institution and leads to a number of positive results, including ensuring competitiveness. The main aspects of the customer-oriented approach are taking into account the active and prospective needs of the consumer, forming the loyalty of target customers and the awareness of management and employees that effective partnership relations with customers in conditions of uncertainty lead to positive results for the enterprise.

The analysis of technologies for the formation of client relations of a health care institution was carried out on the materials of the dental clinic of PP "Paracels". It has been established that the development of client relations in a health care institution involves a change in the processes of its activity, which necessitates the formation of an appropriate business model, the key aspects of which are the creation of consumer value; organization of interaction with the client; management of customer information; ensuring customer loyalty; feedback to customers and ensuring responsiveness to their requests.

Keywords: customer orientation, customer relations, competitiveness, customer loyalty, institution brand, consumer value.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КЛІЄНТСЬКИХ ВІДНОСИН ЯК ФАКТОРУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	8
1.1. Сутнісна характеристика клієнтоорієнтованого підходу в системі управління організаціями	8
1.2. Особливості розвитку клієнтських відносин у закладах охорони здоров'я	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ КЛІЄНТСЬКИХ ВІДНОСИН ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ПАРАЦЕЛЬС»	22
2.1. Аналіз технологій формування клієнтських відносин стоматологічної клініки ПП «Парацельс».....	22
2.2. Сучасний стан сформованих клієнтських відносин ПП «Парацельс»	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КЛІЄНТСЬКИХ ВІДНОСИН ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	45
3.1. Удосконалення моделі розвитку клієнтських відносин у закладі охорони здоров'я	45
3.2. Практичні рекомендації щодо розвитку клієнтських відносин як фактору забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я	57
ВИСНОВКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Останнім часом клієнтоорієнтований підхід стає основою ведення бізнесу. Це зумовлено тим, що унікальні конкурентні переваги, які мають забезпечувати конкурентоспроможність організацій стає досить складно створювати за рахунок впровадження нових технологій, за рахунок розширення асортименту, підвищення операційної ефективності та зниження цін, оскільки все це можуть швидко імітувати конкуренти. А ось ставлення до клієнта скопіювати найскладніше. Тому сучасні компанії перебудовують свою діяльність таким чином, щоб створити максимальну цінність для клієнта, внаслідок чого формуються унікальні внутрішні компетенції для задоволення потреб клієнтів. Враховуючи зазначені аспекти клієнтоорієнтована концепція стає важливими стратегічним напрямом розвитку сучасного закладу охорони здоров'я. Управління клієнтськими відносинами не лише забезпечує позитивний вплив на конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я, але й сприяє розвитку довгострокових та довірливих відносин з пацієнтами, що важливо в умовах посилення конкуренції на ринку медичних послуг.

Проблемам формування клієнтоорієнтованої системи менеджменту підприємств присвячено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема таких, як: Аниськіна І.В., Вантух Т. З, Василик А.В., Гембл П., Ковальчук С.В., Ляо Х., Романчукевич М.Й., Продан І. О., Халіна В. Ю., Хуторський П. О., Рябоконт Н.П., Субрамоні М. та інші. У той же час, науково-практичним аспектам управління клієнтськими відносинами як фактору забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я приділено не достатньо уваги.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є опрацювання теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління клієнтськими відносинами як фактором

забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я. Встановлена мета визначила перелік та послідовність виконання таких **завдань:**

- визначити сутнісну характеристика клієнтоорієнтованого підходу в системі управління організаціями;

розглянути особливості розвитку клієнтських відносин у закладах охорони здоров'я;

проаналізувати технологій формування клієнтських відносин стоматологічної клініки ПП «Парацельс»;

оцінити сучасний стан сформованих клієнтських відносин ПП «Парацельс»;

визначити напрями удосконалення моделі розвитку клієнтських відносин у закладі охорони здоров'я;

представити практичні рекомендації щодо розвитку клієнтських відносин як фактору забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я.

Об'єкт дослідження – процес управління клієнтськими відносинами як фактором забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я.

Предмет дослідження є теоретичні та практичні аспекти щодо управління клієнтськими відносинами як фактором забезпечення конкурентоспроможності стоматологічної клініки ПП «Парацельс».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань при написанні звіту використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: теоретичного узагальнення, аналізу й синтезу (для дослідження наукових підходів щодо визначення сутнісної характеристики клієнтоорієнтованого підходу та особливостей управління клієнтськими відносинами у закладах охорони здоров'я); методи порівняльного аналізу - для аналізу технологій формування клієнтських відносин стоматологічної клініки ПП «Парацельс»; анкетування, опитування, узагальнення – для проведення аналізу задоволеності клієнтів послугами

закладу, клієнтоорієнтованості стоматологічної клініки ПП «Парацельс»; системний та комплексний підходи аналіз – для визначення проблем та напрямів удосконалення управління клієнтськими відносинами в закладі охорони здоров'я.

Інформаційною базою практики стали законодавчі та нормативні акти України, які визначають процеси функціонування закладів охорони здоров'я, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів з проблем управління клієнтоорієнтованістю у сфері охорони здоров'я, аналітичні матеріали і фінансова звітність стоматологічної клініки ПП «Парацельс».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету «Сучасні виклики та напрями вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах» (5 – 6 грудня 2023 р., м. Запоріжжя) [11].

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення роботи полягатиме в можливості використання розроблених рекомендацій в процесі впровадження управління клієнтськими відносинами в діяльності ПП «Парацельс».

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КЛІЄНТСЬКИХ ВІДНОСИН ЯК ФАКТОРУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутнісна характеристика клієнтоорієнтованого підходу в системі управління організаціями

Клієнтоорієнтований підхід у системі управління організаціями є ключовим для досягнення успіху та стійкого розвитку в сучасному бізнес-середовищі. Традиційного виділяють п'ять концепцій, якими керуються компанії у здійсненні маркетингової діяльності: вдосконалення виробництва, вдосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу та соціально-етичного маркетингу. Однак, у період глобальних трансформацій і зростаючої конкуренції, акцент переноситься на споживача. Успіх на ринку та завоювання лідерства стає можливим лише через розв'язання проблем споживача, тож взаємовигідні стосунки з ним стають критично важливими для організації.

Декілька років тому більшість підприємств спрямовували свої стратегії на привертання нових клієнтів, проте в сучасних умовах ринку найефективніші підходи орієнтовані на утримання вже існуючих споживачів. Усі заходи, застосовані за концепцією взаємовідносин, спрямовані на розвиток довірчих та тривалих зв'язків з клієнтами та їх управління. Роль концепції маркетингу взаємовідносин визначається тим, чи є клієнт значущим для продавця та чи зацікавлений споживач у довгострокових відносинах. Якщо ці умови не виконуються, підприємство не готове до отримання позитивних результатів від її використання. Глобальна тенденція полягає в тому, що все більше компаній приділяють увагу принципам концепції взаємовідносин. Ті компанії, які не здатні адаптувати свою

внутрішню та зовнішню політику, приречені на загибель. Тому цей підхід має стати основоположним на українському ринку.

Відтак, клієнтоорієнтований підхід є складовою організаційного менеджменту, який розширив його функції в площині управління відносинами з клієнтами. Філософія клієнтоорієнтованості спрямовує потенціал підприємства на задоволення уже існуючих та перспективних вимог споживачів, розширяє поле діяльності на створення додаткових сервісних послуг чи суміжних товарів. Узагальнення тверджень дослідників щодо розуміння поняття «клієнтоорієнтованість» згруповані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Дефініції категорії «клієнтоорієнтованість»

Автор	Визначення
1	2
А. Василик [6]	Клієнтоорієнтованість – інструмент партнерської взаємодії організації та клієнта по задоволенню його потреб, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації
Т. Вантух [5]	Клієнтоорієнтованість – це стратегія, націлена на виявлення та задоволення поточних і майбутніх потреб обраної групи клієнтів з метою максимізації їх довгострокової фінансової цінності, це результат вираженої та планомірної реалізації процесу взаємин з ключовими групами клієнтів.
Л. Лазоренко [21]	Клієнтоорієнтованість – це ключова компетенція компанії, що виражається в прагненні до встановлення та розвитку партнерських відносин із клієнтами, а також із будь-якими контрагентами як у бізнес-екосистемі, так і всередині організації, що базується на розумінні та задоволенні їхніх як активних, так і прихованих потреб і максимізацію прибутку на цій основі.
А. Кваско [16]	Клієнтоорієнтованість – здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів .
Ковальчук С.В. [19]	Інструмент партнерської взаємодії підприємства і клієнта щодо задоволення його потреб, спрямований на підвищення конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації.
Ковалевський В. О [18]	Клієнтоорієнтованість – це система управління ресурсними можливостями підприємства з метою формування конкурентних переваг і створення сукупної споживчої цінності, що мотивує клієнтів до довгострокового партнерства
О. Моргулець [22]	Клієнтоорієнтованість є науковим підходом, що визначає сучасну концепцію управління підприємством, в основі якого лежать знання про клієнтів та їхні потреби, що дозволяє формувати позитивний клієнтський досвід, споживчу лояльність, утримувати постійних і залучати нових клієнтів, за рахунок пропозицій, які об’єктивно враховують інтереси усіх сторін

1	20
М.Романчукевич [31]	Клієнтоорієнтованість – інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, що базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти і рівність позицій
О. Семернікова [24]	Клієнтоорієнтованість - здатність не лише пропонувати клієнтам послуги чи сервіс, які їх наразі задовольняють, але й передбачати траєкторії зміни потреб
Narver J.C., Slater S.F. [55]	Клієнтоорієнтованість - це розуміння цільових покупців, задоволення їхніх потреб, повне розуміння їх ланцюжка створення цінності та її розвитку в майбутньому, розуміння потреб не тільки власних клієнтів, але й усіх членів розподільчого каналу
Kohli A., Jaworski B. [52]	Клієнтоорієнтованість - це збір ринкової інформації щодо поточних і майбутніх потреб клієнтів, поширення цих знань по всіх департаментах, а також реагування на них у масштабах всієї організації

Джерело: сформовано автором.

Так, Продан І. О. виокремлює, що клієнтоорієнтований підхід забезпечує встановлення стійких стратегічних відносин з клієнтами та їх лояльність. Щоб підприємства краще усвідомлювали наміри клієнтів вони з ролі продавців послуг переходять в статус консультантів з питань структуризації їх бізнес-процесів, пошуку джерел фінансування, партнерів чи проектів [29]. А науковця Халіна В. Ю. [42] виокремлює важливість проведення підприємствами досліджень щодо ідентифікації інтересів клієнтів. Цієї ж позиції дотримується й Сохацька О., яка визначає поняття клієнтоорієнтованість фірми як - здатність не лише пропонувати клієнтам послуги чи сервіс, які їх наразі задовольняють, але й передбачати траєкторії зміни потреб [38].

Визначаючи зміст клієнтоорієнтованого підходу, вітчизняна дослідниця Цьвок Д. Р. виокремлює важливість ви будови індивідуальних (персональних) відносин з клієнтами. Це, на її думку, сприятиме повнішому врахуванню інтересів різних категорій споживачів та акцентуванню на цінніших клієнтах цільового ринку [46]:

- орієнтація на процес утримання клієнтів;
- індивідуальні, довірчі комунікації з клієнтами;
- співпраця на засадах відносинах, а не просто продукти.

Інша група дослідників розглядає суть клієнтоорієнтованого підходу в площині якості компетенцій компанії. Так, Н. Рябоконт розглядає фундаментальність компетенцій фірми через призму вмінь та прагнень формувати партнерство з клієнтами, з зовнішніми та внутрішніми контрагентами бізнес-процесів. Таке партнерство проявляється у розумінні та здатності максимально задовольнити явні та потаємні потреби контрагентів, що забезпечить максимізацію прибутку [34]. Зокрема, група українських дослідників С. Ковальчук теж тлумачать клієнтоорієнтований підхід в якості інструменту гнучкої партнерської взаємодії підприємства з клієнтом заради задоволення їх потреб та зміцнення власних конкурентних переваг у довгостроковому періоді на основі певних провідних компетенцій організації [19].

Інша течія наукової думки розглядає поняття клієнторієнтованості підприємства в якості сучасного інструменту управління. Зокрема, І. Продан акцентує увагу на тому, що націленість підприємства на взаємовідносини з клієнтами забезпечує стратегічне зростання її прибутків та ґрунтується на трьох критеріях [29]:

- провідна компетенція;
- цільові клієнти;
- рівність позицій.

Узагальнення трактувань показані схемою, (рис. 1.1).

Проведене наукове дослідження надає підставу для формулювання нового розуміння поняття "клієнтоорієнтованість підприємства" з двох основних позицій [1;5]:

- вузький погляд. Клієнтоорієнтованість на вузькому рівні визначається як системний підхід до задоволення поточних та формування майбутніх потреб клієнтів на всіх рівнях управління підприємством. Це передбачає активну взаємодію з клієнтами та адаптацію бізнес-процесів для максимального задоволення їх очікувань.

- широкий погляд. Клієнтоорієнтованість на широкому рівні розглядається як модель управління ресурсами підприємства для мотивації клієнтів до стратегічного партнерства.

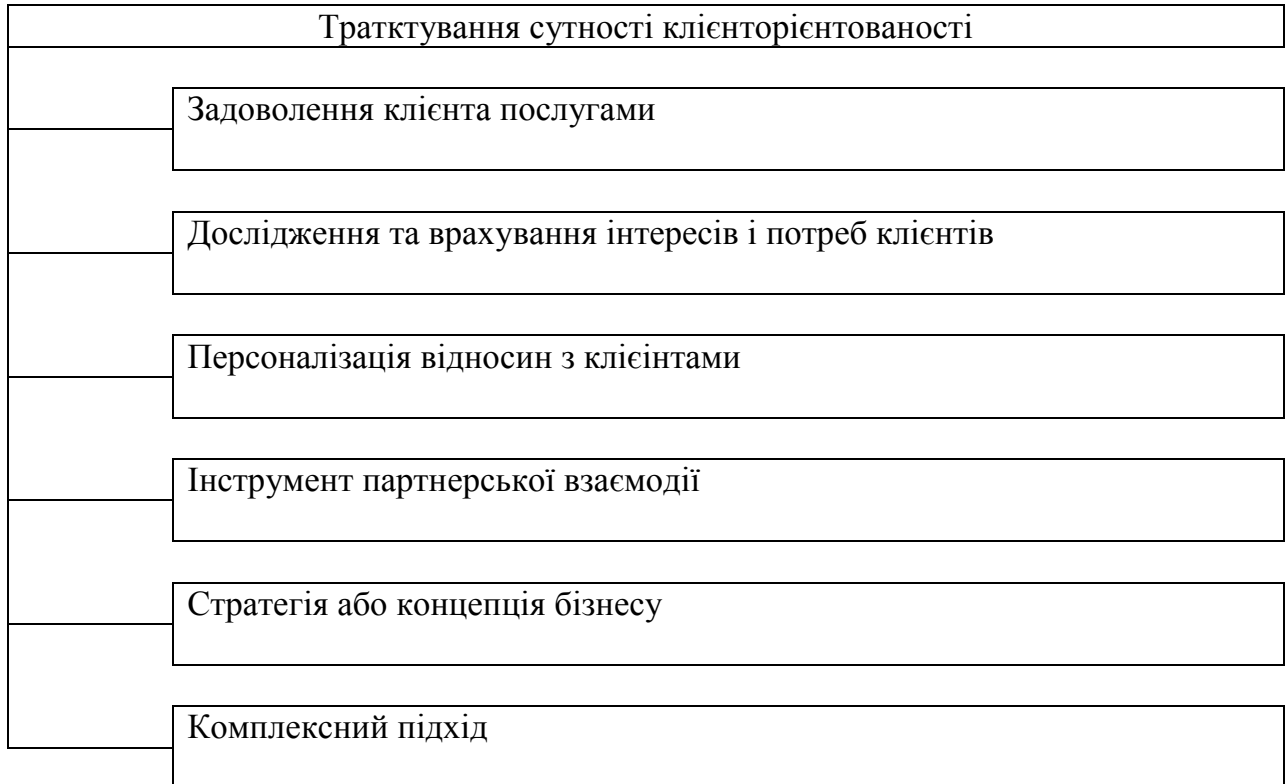


Рисунок. 1.1. Систематизація наукових підходів щодо трактування природи поняття «клієнтоорієнтованість»

Джерело [31].

Основна мета - створення сукупної споживчої цінності та формування конкурентних переваг шляхом ефективної взаємодії з клієнтами. Досвід, отриманий під час пандемії, свідчить, що підприємства, які спиралися виключно на традиційні стратегії, справлялися з більшими труднощами, порівняно з тими, що активно використовували інноваційні бізнес-процеси та проявляли гнучкість у прийнятті рішень. Зазначимо, що сучасні компанії стикаються з новими вимогами, де матеріальні активи стають менш суттєвими у вартості підприємства, а основними джерелами прибутку стають інформація, знання, досвід та репутаційний імідж [45]. Ключовою ідеєю

клієнтоорієнтованої концепції стає переміщення об'єкта управління від загального управлінського рішення в бік відносин з клієнтом та внутрішніми та зовнішніми контрагентами у процесі купівлі-продажу. Це вказує на те, що ставлення до клієнтів стає визначальним фактором у формуванні конкурентних переваг, оскільки фактори, які легко копіюються, втрачають свою значущість, а значення ставлення до клієнтів збільшується в процесі створення конкурентних переваг.

Наголошуємо, що з позиції клієнтоорієнтованого підходу компанія може забезпечувати стійку конкурентну перевагу, утримуючи позицію міцних відносин з клієнтами. Важливо, щоб підприємство будувало свою стратегію маркетингу навколо потреб клієнтів, спрямовуючи всі зусилля на цю мету. Клієнтоорієнтований підхід базується на трьох ключових принципах [42]:

глибоке розуміння потреб клієнтів;

ефективне задоволення цих потреб;

здобуття додаткового прибутку через реалізацію перших двох основних принципів.

Отже, довгострокових переваг отримуватимуть ті організації, що спрямовані на випуск товарів/надання послуг, які входять в перелік цінностей споживачів [48].

Вигоди від клієнтоорієнтованого підходу для організації [43]:

- орієнтований на максимізацію цінності для споживачів;
- сприяє зниженню трансакційних витрат завдяки налагодженому довгостроковому співробітництву;
- підвищує якість виробничого потенціалу організації;
- забезпечує стійкість та довгостроковий успіх за рахунок швидшої адаптації до змін у споживчому попиті та ринкових тенденціях;
- підвищення задоволеності персоналу, оскільки вони бачать конкретні та значущі результати своєї праці.
- придатний стати винятковою конкурентною перевагою організації.

Ото ж, можемо узагальнити, що клієнтоорієнтований підхід до управління організацією є одним з ефективних сучасних методів підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі стійкої лояльності клієнтів та партнерських взаємовідносин з усіма стейкхолдерами. Варто зазначити, що впровадження клієнтоорієнтованого підходу в систему менеджменту підприємства відбувається з врахуванням особливостей кожного бізнесу та специфіки послуг, що пропонуються клієнтам. У зв'язку з цим розглянемо особливості формування клієнтських відносин у закладах охорони здоров'я.

1.2. Особливості розвитку клієнтських відносин у закладах охорони здоров'я

Орієнтація на клієнта вважається ключовим принципом охорони здоров'я та сфери соціальних послуг. У звіті Інституту медицини [51] сформульовано шість найважливіших цілей для системи охорони здоров'я. Медичні послуги мають надаватися закладами, які ретельно та свідомо сформовані надавати безпечну, ефективну, орієнтовану на пацієнта, своєчасну, ефективну та справедливую допомогу. Один із ключових факторів до покращення якості медичних послуг пов'язаний зі зміною в організаціях погляду на клієнтів як на активних учасників процесу, а не на користувачів. В результаті сприйняття клієнтів як найголовнішого пріоритету, не тільки значно підвищується задоволеність клієнтів і персоналу, оскільки позитивні стосунки з пацієнтами діють як захисні фактори та зменшують соціальні стресори, але також покращуються результати клінічної допомоги [50]. Це стосується надання послуг, які адаптуються до точки зору клієнта і ґрунтуються на повазі до гідності клієнта, автономії та його праві піклуватися про себе та приймати самостійні рішення. Орієнтація на клієнта підкреслює спільне прийняття рішень і терапевтичні стосунки між клієнтами та професіоналами. Тоді клієнта сприймають як активного агента, і його думку почують.

Розвиток клієнтських відносин у закладах охорони здоров'я має ряд особливостей, які відрізняють його від розвитку клієнтських відносин у інших сферах бізнесу (рис.1.2).

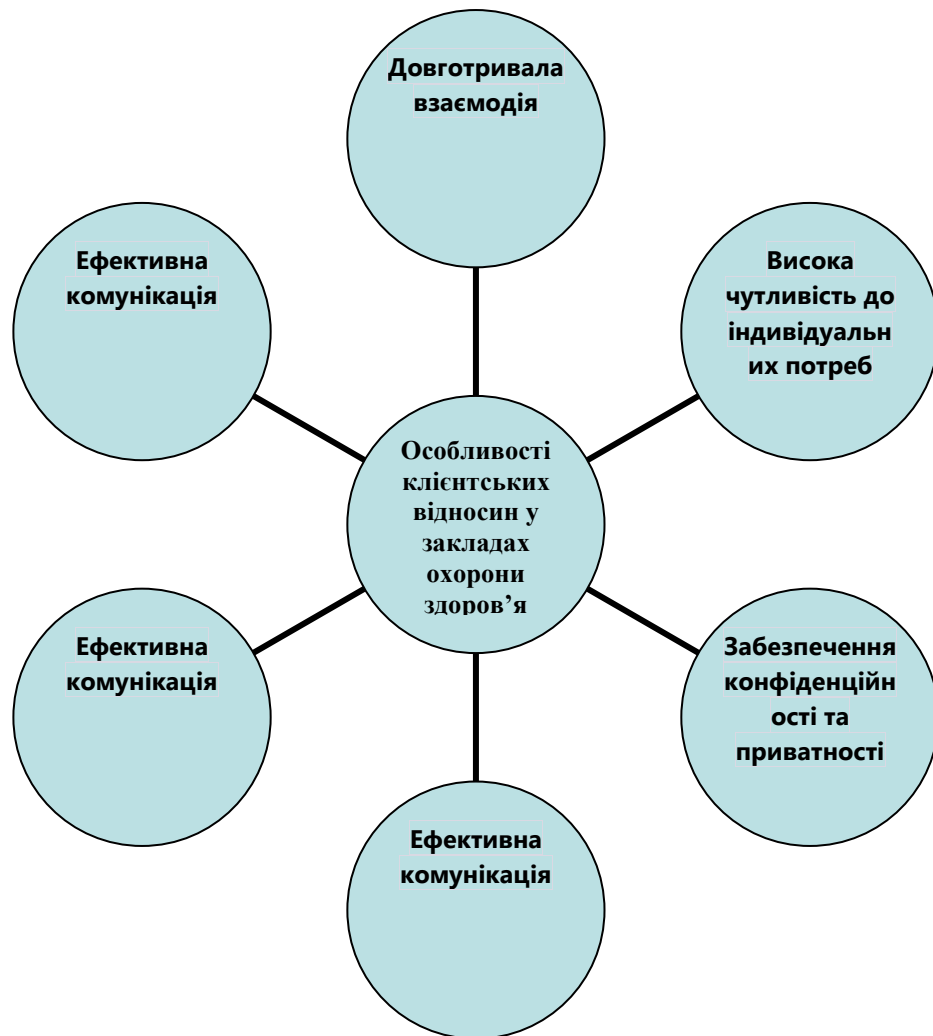


Рисунок 1.2. Особливості клієнтських відносин у закладах охорони здоров'я

Примітка. Складено автором.

1. Довготривала взаємодія - заклади охорони здоров'я стикаються з потребою в довготривалій взаємодії з пацієнтами, оскільки лікування та обслуговування часто вимагають продовженого часу.

2. Висока чутливість до індивідуальних потреб - клієнти в сфері охорони здоров'я мають унікальні та індивідуальні потреби, і розвиток

відносин базується на чутливості до цих потреб та забезпеченні персоналом високого рівня індивідуального обслуговування. Наприклад, пацієнти з інвалідністю можуть потребувати адаптованих приміщень і обладнання. Пацієнти з обмеженими можливостями можуть потребувати додаткової допомоги [37].

3. Забезпечення конфіденційності та приватності. У сфері охорони здоров'я важливо дотримуватися високих стандартів конфіденційності та приватності пацієнтів, що впливає на розвиток довіри та побудову стійких відносин.

4. Ефективна комунікація. Комунікація в охороні здоров'я грає важливу роль у взаємодії з пацієнтами. Забезпечення зрозумілої та емпатичної комунікації сприяє розвитку взаєморозуміння та покращує клієнтський досвід.

5. Системи управління медичними записами. Розвиток відносин базується на використанні сучасних систем управління медичними записами, що дозволяють ефективно взаємодіяти з інформацією та забезпечувати надійність та доступність даних пацієнтів.

6. Постійне навчання та освіта пацієнтів. Розвиток відносин передбачає активну роль у навчанні та освіті пацієнтів, сприяючи їхній самосвідомості та активному участі у власному лікуванні та управлінні здоров'ям.

Крім того, розвиток клієнтських відносин у закладах охорони здоров'я має ряд обмежень. Наприклад, лікарі і медичний персонал зобов'язані дотримуватися професійних стандартів і етики. Це може обмежувати їхні можливості в тому, щоб бути більш гнучкими і відповідати індивідуальним потребам пацієнтів. Незважаючи на ці особливості, розвиток клієнтських відносин у закладах охорони здоров'я є важливим завданням. Це може допомогти поліпшити задоволеність пацієнтів, підвищити їхню лояльність і, відповідно, забезпечити закладу економічний успіх.

Виділяють такі ключові принципи ефективного формування клієнтських відносин у закладах охорони здоров'я (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Принципи ефективного формування клієнтських відносин у закладах охорони здоров'я

Принцип	Характеристика принципу
Ідентифікація клієнта	Система знань підприємства про клієнта та його цінності. Для оцінки клієнта, включаючи можливість його вкладу у прибутковість, необхідно скласти про нього комплексну картину, яка ґрунтується на даних маркетингових каналів, подіях та історії відносин.
Лояльність клієнта	Створення лояльних клієнтських груп, збереження лояльності необхідних споживачів підприємствам. Прихильником організації є її справжній покупець, який має у ситуації вибору надасть перевагу її бренд та готовий платити за нього цінову премію. Такі клієнти мають меншу чутливість до таких дій конкурентів підприємства як зміна цін та надання знижок. Таким чином, це група клієнтів для компанії є більш передбачуваною, здатна приносити максимальну для неї вигоду.
Індивідуальність клієнта	Розподіл клієнтів на однорідні подібні групи, відповідно до обраних підприємством критеріїв. Розробка та пропозиція адекватних програм для кожної групи клієнтів, які відповідають умовам стратегії розвитку та конкуренції підприємства.
Комплексне обслуговування	Розширення спектру послуг, що надаються клієнту на кожному етапі відносин, зміцнення та розвиток взаємовідносин з ним, підвищення значущості клієнта для підприємства та якості пропонуваного йому програм.
Адаптивність клієнта	Здатність клієнта самостійно або за допомогою підприємства швидко перебудовуватися до змін на зовнішньому ринку та всередині взаємодіючих суб'єктів
Взаємовигідність відносин клієнтів	Організація діяльності підприємств та її клієнтів на економічно взаємовигідних (тобто паритетних) умовах. Це підвищує зацікавленість у підприємств та їх клієнтів у довгостроковій співпраці
Мотивованість клієнтів	Побудова механізму підприємницьких відносин «підприємство – клієнт» з бажанням задоволення взаємних потреб та можливістю їх стимулювання
Мотивованість персоналу	Персонал – це ваш внутрішній клієнт і те, як з ним працює керівництво, відображається на роботі із зовнішніми клієнтами. В компанії повинен бути створений «клімат», в якому співробітники відчувають свою цінність і розуміють, що працюють заради клієнтів.

Джерело: [25].

Дотримання цих простих принципів в роботі медичного закладу дозволить управлінцям отримувати всю необхідну інформацію по роботі зі споживачами швидко, дозовано та в зручному форматі. І рішення, які будуть прийматися в процесі безпосередньої взаємодії із клієнтами, стануть більш перспективними [30].

Необхідно наголосити на важливості перетворень, які повинні бути проведені компанією при виконанні направлено на клієнта підходу. Зміни повинні торкатися всіх основних організаційних елементи: бізнес-процеси,

структуру та культуру компанії. Як зазначалось вище, термін клієнтоорієнтованість означає зосередженість на задоволенні інтересів, потреб і очікувань клієнтів, а також на наданні відповідних та персоналізованих послуг. Систематизація публікацій [14; 49; 56;], присвячених дослідженню клієнтоорієнтованості дозволяє виділити два головних підходи до визначення цього поняття, виходячи з логіки його процесу побудови. Як зазначалось вище, Представники першого напряму трактують клієнтоорієнтованість як особливий інструмент побудови бізнес-процесів з клієнтами, акцентуючи увагу на роботі персоналу і якості обслуговування з метою задоволення потреб клієнтів у контексті роботи. Другий підхід розглядає клієнтоорієнтованість як концепцію бізнесу, філософію організації [47]. Цей підхід дозволяє визнати вплив на якість послуг якість відносин між клієнтом і надавачем послуг (працівником), а також між надавачем послуг (працівником) і керівником. Дійсно, два види відносини тісно взаємопов'язані: незважаючи на те, що орієнтація на пацієнта є важливою, ефективна організація передбачає також увагу до внутрішніх клієнтів. Оскільки внутрішні клієнти (працівники) надають послуги зовнішнім клієнтам (пацієнтам), їхня роль є життєво важливою для надання високоякісного обслуговування та задоволення пацієнтів. Працівники будуть готові робити все можливе, щоб задовольнити потреби пацієнтів лише після ефективної внутрішньої взаємодії. З цієї причини, якщо організація не зосереджується на внутрішніх бізнес-процесах, крім організації виробництва (процесу надання послуг) чи управління фінансами, економічна та організаційна ефективність не можуть бути досягнуті.

Таким чином, у клієнтоорієнтованій організації важливо враховувати як внутрішніх клієнтів, так і зовнішніх (табл.1.3). Взаємодія з зовнішніми клієнтами передбачає надання високоякісних продуктів та послуг, активну службу підтримки і систематичний збір відгуків для постійного удосконалення. У той же час, увага до внутрішніх клієнтів, тобто

співробітників компанії, гарантує ефективну комунікацію та сприяє внутрішньому синергетичному розвитку всіх частин організації.

Таблиця 1.3 Особливості побудови відносин із внутрішніми та зовнішніми клієнтами

Аспекти	Внутрішні клієнти (персонал)	Зовнішні клієнти (клієнти/пацієнти)
Орієнтація	Спрямованість на задоволення потреб інших відділів та працівників власної компанії	Фокус на забезпеченні задоволення та потреб зовнішніх клієнтів
Взаємодія	Оптимізація внутрішніх процесів та комунікація між різними відділами та рівнями управління	Активна взаємодія через маркетинг, обслуговування, продажі та підтримка післяпродажного періоду
Спільна мета	Внутрішній спрямований на досягнення цілей компанії та покращення ефективності	Спільна мета в наданні якісних та конкурентних продуктів та послуг для задоволення потреб зовнішніх клієнтів
Засоби оцінки	Внутрішній аудит, оцінка ефективності процесів та комунікації, оцінка задоволеності персоналу	Збір відгуків, опитування клієнтів, метрики клієнтської задоволеності, аналіз ринку
Система винагород	Премії за внутрішню співпрацю та досягнення корпоративних цілей, розвиток кар'єри	Програми лояльності, знижки, бонусні програми для постійних клієнтів

Примітка. Систематизовано автором.

Ключовим фактором, що впливає на розвиток клієнтських відносин у закладах охорони здоров'я, безумовно, є персонал. Професійні компетенції, необхідні для клієнтоорієнтованого підходу та послуг, включають: навички орієнтованого на клієнта ставлення, навички роботи з клієнтами та зміцнення самоконтролю, а також навички міжпрофесійної співпраці та надання різноманітних послуг. Такі компетенції, що формують клієнтоорієнтованість персоналу можна поділити на технічні навички, соціальні навички та мотивація, що визначають вплив клієнтоорієнтованості персоналу на задоволеність споживачів, їх враження від послуги і, як наслідок, прихильність, утримання споживачів (рис.1.3).

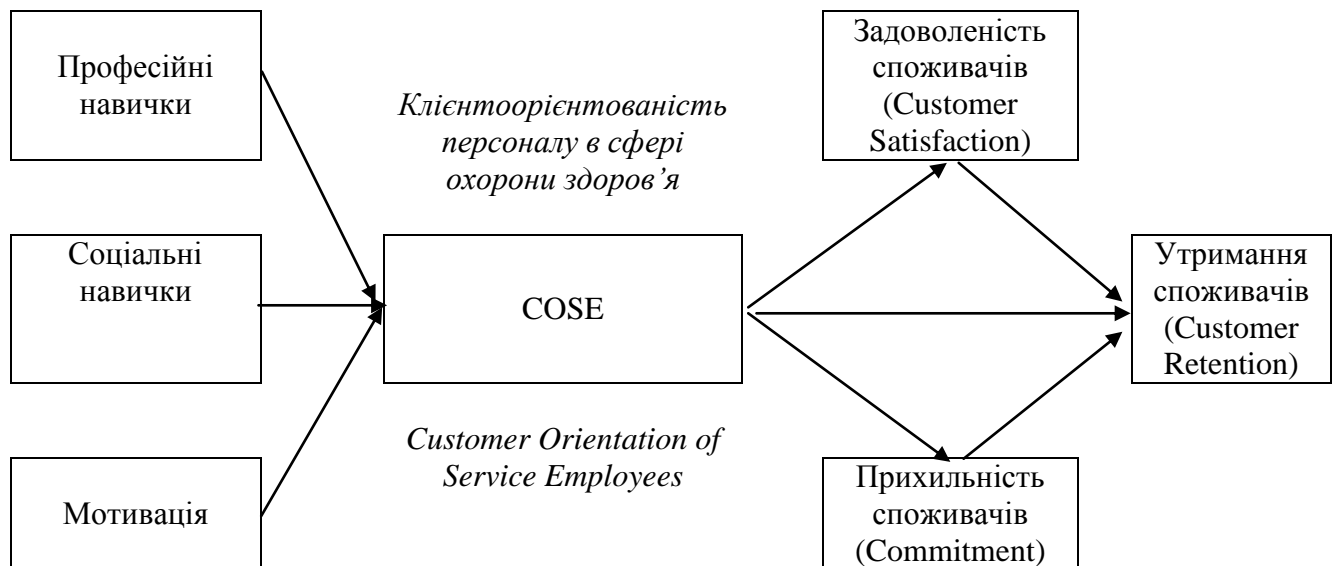


Рисунок 1.3. - Модель COSE: фактори, що формують клієнтоорієнтованість персоналу у сфері охорони здоров'я
Примітка. Запропоновано автором.

Професійні навички. До них належать знання, вміння та досвід персоналу, які уможливають надання послуги. Стосовно сфери медичних послуг професійні навички відіграють визначальну роль, оскільки медичний персонал проходить особливу підготовку, а система навчання є безперервною. Крім того, у сфері охорони здоров'я існує жорстка система показників кваліфікації персоналу.

Соціальні навички. Концепція соціальних навичок відноситься до тих показників у процесі надання послуги, які не пов'язані з кваліфікацією персоналу: чуйність персоналу, увага, стиль спілкування, готовність допомогти, індивідуальний підхід тощо. Всі ці фактори впливають на загальну задоволеність клієнта від наданої послуги. У сучасних реаліях на ринку медичних послуг, що надаються приватними та державними (комунальними) організаціями, саме соціальні навички персоналу, емоційний фактор спілкування з пацієнтом, формування сприйманої пацієнтом цінності медичної послуги визначають вибір пацієнтом тієї чи іншої медичної організації та, як наслідок, отримання цієї організацією коштів.

Мотивація персоналу. Модель COSE передбачає різні варіанти вивчення мотивації персоналу.

Основною тенденцією в маркетингу охорони здоров'я є перехід від простого надання медичної послуги до надання медичної послуги найвищої якості з максимальним врахуванням потреб пацієнта. Заклади охорони здоров'я в сучасних конкурентних умовах ринку повинні працювати над створенням цінності послуги для пацієнта.

Також слід виділити чотири елементи системи, необхідні для підтримки орієнтованих на клієнта медичних послуг. Це – інтегрована система обслуговування; наявність та доступність послуг; керівництво, ресурси та лідерство, а також потенціал технологій. В контексті цього, слід відмітити, що лідерство вважається однією з найважливіших детермінант організаційних процесів: лідери відіграють ключову роль у впливі на ставлення працівників до клієнтів [54], оскільки менеджерська філософія та цінності впливають на внутрішню ділову практику організації, яка, у свою чергу, впливає на взаємодію та поведінку співробітників і клієнтів. Лідерство як соціальний феномен не обмежується лише офіційним статусом, однак особи, які займають офіційні лідерські ролі, мають особливо сильний потенціал впливати на результати, важливі для організацій, особливо на організаційну культуру, яка, у свою чергу, впливає на якість медичної допомоги.

Таким чином, клієнтоорієнтованість – це концепція бізнесу, що включає комплекс заходів, спрямованих на задоволення та формування потреб клієнтів (кінцевих споживачів та торгових посередників), що реалізується на всіх рівнях менеджменту у всіх функціональних підрозділах, орієнтована на інноваційний (проактивний) розвиток з метою досягнення стійких конкурентних переваг. Це стратегічний інструмент для досягнення конкурентоспроможності, який вимагає від закладу охорони здоров'я відповідної перебудови бізнес-процесів організації та їх постійного удосконалення.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ КЛІЄНТСЬКИХ ВІДНОСИН ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ПАРАЦЕЛЬС»

2.1. Аналіз технологій формування клієнтських відносин стоматологічної клініки ПП «Парацельс»

Медична допомога в галузі стоматології є однією з найрозповсюдженіших форм медичної підтримки. У структурі загальної захворюваності населення нашої країни проблеми порожнини рота та зубів розташовуються на третьому місці за поширеністю. ПП «Парацельс» безперервно працює на ринку стоматологічних послуг з 30.05.2006 року, про що свідчить Свідоцтво про державну реєстрацію. Організаційно-правова форма стоматологічний центру «Парацельс» - приватне підприємство за КОПФГ із зареєстрованим видом діяльності за КВЕД – 85.13.0 Стоматологічна практика. Даний стоматологічний центр є юридичною особою, а також має Ліцензію на здійснення медичної практики, що передбачає наступний перелік лікарських спеціальностей: терапевтична стоматологія, ортопедична стоматологія, хірургічна стоматологія, ортодонтія.

Основною метою діяльності центру стоматології, відповідно до його статуту, є задоволення потреб споживачів у високоякісних медичних послугах у різних напрямках, таких як консультація, пломбування зубів, дитяча стоматологія, ортодонтичне лікування, ендодонтичне лікування, протезування зубів, гігієна порожнини рота, вектор-терапія, відбілювання зубів, хірургічна стоматологія, імплантація, навігаційний хірургічний 3D шаблон по втіленню інноваційних стоматологічних послуг найвищої якості. н [39]. На постійній основі у стоматцентрі працює 7 лікарів-стоматологів, 3 - медичних працівника, 1 – адміністратор. На сьогодні стоматологічний центр «Парацельс» на Центр оснащений сучасною лікувально-діагностичною

апаратурою на достатньо високому рівні, що дозволяє ефективно впроваджувати нові методики у стоматологічній допомозі для клієнтів. Центр оснащений сучасною лікувально-діагностичною апаратурою на достатньо високому рівні, що дозволяє ефективно впроваджувати нові методики у стоматологічній допомозі для клієнтів. На сьогодні стоматологічний центр «Парацельс» залишається в авангарді стоматологічної імплантації. Залогом успішної багаторічної роботи стоматологічного центру є поєднання високої кваліфікації лікарів-спеціалістів із роботою на сучасному обладнанні.

Останнім часом клієнтоорієнтований підхід стає основою ведення бізнесу. Це зумовлено тим, що унікальні конкурентні переваги, які мають забезпечувати конкурентоспроможність організацій стає досить складно створювати за рахунок впровадження нових технологій, за рахунок розширення асортименту, підвищення операційної ефективності та зниження цін, оскільки все це можуть швидко імітувати конкуренти. А ось ставлення до клієнта скопіювати найскладніше. Тому сучасні компанії перебудовують свою діяльність таким чином, щоб створити максимальну цінність для клієнта, внаслідок чого формуються унікальні внутрішні компетенції для задоволення потреб клієнтів.

У сучасних ринкових умовах у сфері медичних стоматологічних послуг, що характеризуються посиленням конкуренції, безумовно, власники приватних клінік зацікавлені у тому, щоб сприйняття послуг відповідало очікуванням, що створює основу для повторного звернення, а отже, підприємство має створити відповідну цінність для клієнта.

У процесі надання послуг стоматологічної клініки, найважливішим та пріоритетним є професіоналізм лікарів, що полягає у якісному та безпечному наданні послуг; діагностика і процес лікування має бути найбільш відповідним з урахуванням психічних та фізіологічних можливостей пацієнта. Але навіть якщо лікарі високі професіонали, є інші складові, які впливають на якісні показники надання послуг. До таких показників

відноситься сервіс, який у свою чергу включає кілька елементів. Як види сервісу можуть виступати:

1. Сервіс задоволення споживчого попиту, що є комплексною характеристикою рівня обслуговування споживачів. Визначається такими показниками: час обслуговування, частота, швидкість надання послуг та рівень культури обслуговування.

2. Сервіс післяпродажного обслуговування включає сукупність послуг, необхідних для надання послуг побудови відносин з пацієнтами та підтримка зв'язку з ним.

Високий рівень стоматологічних послуг визначається не лише наявністю у клініці сучасного обладнання, технологій та кваліфікованих лікарів. Переступаючи поріг клініки, пацієнт має бути повністю впевненим у безпеці стоматологічного прийому. При наданні медичних стоматологічних послуг Центр стоматології ПП «Парацельс» гарантує:

безпеку — забезпечується суворим дотриманням усіх етапів дезінфекції та стерилізації медичних інструментів та медичного обладнання.

надання повної, достовірної та доступної за формою інформації про стан здоров'я споживача з урахуванням його права та бажання отримувати інформацію з доброї волі;

складання рекомендованого плану лікування споживача;

надання видів стоматологічних послуг відповідно до ліцензії;

проведення лікування фахівцями, які мають сертифікати, що підтверджують право на провадження даного виду медичної діяльності;

ретельне дотримання технологій лікування, що передбачає професійну підготовку лікарів, зубних техніків та асистентів;

індивідуальний підбір анестетиків, що дозволяє в максимально виключити больові відчуття, враховуючи при цьому вік споживача, його алергологічний статус, показники загального здоров'я та досвід лікування у стоматологів;

заходи щодо усунення та зниження ступеня ускладнень, що можуть виникнути у процесі або після надання послуги;

проведення контрольних оглядів - за показаннями, після складного лікування або за необхідності запобігання небажаним наслідкам;

динамічний контроль процесу та результатів надання медичної послуги;

досягнення показників якості медичної послуги та естетичних результатів з урахуванням наявних у вітчизняній стоматології стандартів, побажань пацієнта та об'єктивних обставин, виявлених лікарем.

Основою формування лояльності є довіра споживачів, яка ґрунтується на соціальній відповідальності підприємства. У медичній галузі важливою передумовою високої якості медичних послуг є компетентний персонал, який включає як старший медичний персонал (лікарі, старші медичні сестри), так і молодший (медсестри, санітари). Високий рівень компетенції та професіоналізм лікарів допомагає задовольнити потреби кожного пацієнта і, найголовніше, зберегти їхнє здоров'я та покращити якість життя.

Міністерство охорони здоров'я України впроваджує сучасний підхід до навчання лікарів відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28.02.2018 року " Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я ". Згідно з цим документом, всі медичні працівники «ПП «Парацельс» після завершення вищої освіти підлягають подальшій атестації. Принцип безперервного професійного розвитку відрізняється тим, що лікарі постійно навчаються протягом свого життя та самі обирають курси і заходи професійного розвитку, що відповідають їхнім потребам та медичній практиці в галузі стоматології. Це не тільки допомагає лікарям підвищувати свою кваліфікацію, але й створює переваги як для лікарів, так і для пацієнтів."

Аналіз управління кадровою політикою вказує на те, що цей заклад охорони здоров'я володіє ефективними практиками управління персоналом. Він має достатні ресурси для стимулювання праці співробітників,

розвинутою системою мотивації, вдосконаленою процедурою підбору нових працівників і активно здійснює управління персоналом. Усі співробітники центру стоматології мають вищу медичну освіту, посвідчення про проходження спеціалізації не менше 5 років і сертифікати фахівця, стаж роботи не менше 5 років та позитивні відгуки від пацієнтів. Лікарі центру постійно підвищують свою кваліфікацію, активно беручи участь у медичних конференціях, семінарах, виставках та інших заходах, які підтверджуються відповідними сертифікатами. В стоматологічному закладі панує клієнт орієнтована атмосфера зі збереженням та підтримкою найкращих професійних традицій, що дозволяє йому залишатись зразковим закладом у сфері стоматології Вінницької області.

Стоматологічна клініка виявляє велике зацікавлення у розвитку молодих фахівців, створюючи для них унікальні можливості професійного стажування. Клініка прагне сприяти активному обміну досвідом між молодими лікарями та їхніми більш досвідченими колегами. Надання можливості для стажування дозволяє молодим фахівцям вдосконалити свої навички та отримати цінний практичний досвід. Клініка вірить у важливість обміну знань і ідеальний обмін досвідом допомагає підтримувати високий стандарт надання стоматологічних послуг. Ця ініціатива покликана не лише підтримувати молодих лікарів, а й сприяти створенню динамічного та інноваційного середовища в клініці. Завдяки такому підходу, клініка розглядає молодь як невід'ємну частину свого успіху і розвитку.

Управління формуванням клієнтських відносин в стоматологічній клініці включає в себе взаємодію різних суб'єктів, таких як адміністративний персонал, лікарі та медичний персонал. Об'єктами управління формуванням клієнтських відносин в стоматологічній клініці є:

взаємодія з пацієнтами на всіх етапах їхнього перебування в клініці, від першого контакту до післяпродажного обслуговування;

задоволеність пацієнтів послугами клініки;

лояльність пацієнтів до клініки;

лояльність, задоволеність, відданість персоналу.

Таблиця 2.1. Суб'єкти та об'єкти управління формуванням клієнтських відносин в «ПП «Парацельс»

Суб'єкти	Об'єкти	Опис	Інструменти
Адміністративний персонал	Лояльність та задоволеність пацієнтів	Координує роботу клініки, взаємодіє з пацієнтами, надає інформацію про послуги, проводить реєстрацію та запис на прийом.	Онлайн-системи запису на прийом. Системи збору та аналізу відгуків Сучасна матеріально-технічна база
	Лояльність задоволеність, відданість персоналу	Взаємодія з персоналом для ефективного управління клінікою.	Система оплати праці та мотивація Умови праці Тренінги та розвиток персоналу
Лікарі	Лояльність та задоволеність пацієнтів	Забезпечують якісні медичні послуги, надають консультації, стежать за станом здоров'я пацієнтів та надають необхідні рекомендації.	Персоналізовані підходи до лікування Забезпечення якості медичних послуг Ефективна комунікація та консультації
	Лояльність задоволеність, відданість персоналу	Взаємодіють з іншим персоналом, з адміністрацією	Системи підтримки та взаємодопомоги. Наставництво. Інструменти врегулювання конфліктів.
Інший персонал	Лояльність та задоволеність пацієнтів	Виконують асистентські та лабораторні обов'язки, надають допомогу лікарям та пацієнтам, взаємодіють на пацієнтському рівні.	Створення позитивного середовища. Забезпечення якості медичних послуг Забезпечення необхідного сервісу та комфорту
	Лояльність задоволеність, відданість персоналу	Взаємодіють з іншим персоналом, з адміністрацією	Системи підтримки та взаємодопомоги. Наставництво. Інструменти врегулювання конфліктів.

Примітка. Складено автором на основі власних спостережень

Управління формуванням клієнтських відносин у стоматологічній клініці визначається рядом об'єктів, які включають в себе постійну взаємодію з пацієнтами на всіх етапах від їхнього першого контакту з клінікою до послуг післяпродажного обслуговування. Одним із ключових об'єктів є задоволеність пацієнтів від надання медичних послуг клінікою, що стає

важливим фактором в формуванні позитивного іміджу та забезпеченні повторних візитів. Додатковим об'єктом управління є лояльність пацієнтів до клініки, що відображає ступінь їхнього зацікавлення у тривалому та стабільному співробітництві з закладом. Нарешті, врахування лояльності, задоволеності та відданості персоналу є важливим аспектом управління, оскільки це впливає на якість взаємодії з пацієнтами та відображає загальну репутацію клініки.

2.2. Сучасний стан сформованих клієнтських відносин ІІІ «Парацельс»

В даний час використовується безліч оцінок рівня якості обслуговування, однією з актуальних є метод SERVQUAL. Метод SERVQUAL виходить з визначення розривів у процесі надання услуг [34]. Важливим та пріоритетним у цій методології є розуміння того, як сприймають послугу пацієнти та як вона оцінюється під час реального використання.

Для визначення індексу якості послуг за даною моделлю були проведені дослідження у формі анкетування пацієнтів стоматологічної клініки. Мета цього дослідження оцінити якість послуг за допомогою визначення розбіжності при обслуговуванні пацієнтів між сприйняттям послуги та очікуваним рівнем. Цей індекс допомагає визначити розрив між очікуванням та сприйняттям якості наданих стоматологічних послуг.

Ця модель була адаптована до умов медичних стоматологічних послуг та визначено найбільш значущі компоненти:

- матеріальність: приміщення, сучасність обладнання, уніформа персоналу клініки.
- надійність: забезпечити у процесі обслуговування послуги відповідної якості у потрібному обсязі.
- чуйність: своєчасне реагування співробітників клініки на бажання та

запити пацієнтів.

- переконаність: основні показники зручність, гарантії та безпека [36].

Методика має завершений вигляд, оскільки орієнтується основні показники діяльності стоматологічної клініки.

З метою вивчення стану розвитку клієнтських відносин як фактор забезпечення конкурентоспроможності в ПП «Парацельс» були проведені маркетингові дослідження з використанням анкетування, методу SERVQUAL, методу експертної оцінки і методу спостереження, бібліографічний метод, статистичний метод.

В опитуванні взяли участь 200 респондентів у віці 18-83 років. Структура опитаних за віком такий: 18-30 років – складає 12% опитаних; 31-45 років – 28% опитаних; 46-60 років – 35% опитаних; 60 років і старше – 30% опитаних. Результати опитування клієнтів на питання «Чому Ви обрали саме наш заклад для отримання медичної послуги?» відображено на рис. 2.1.

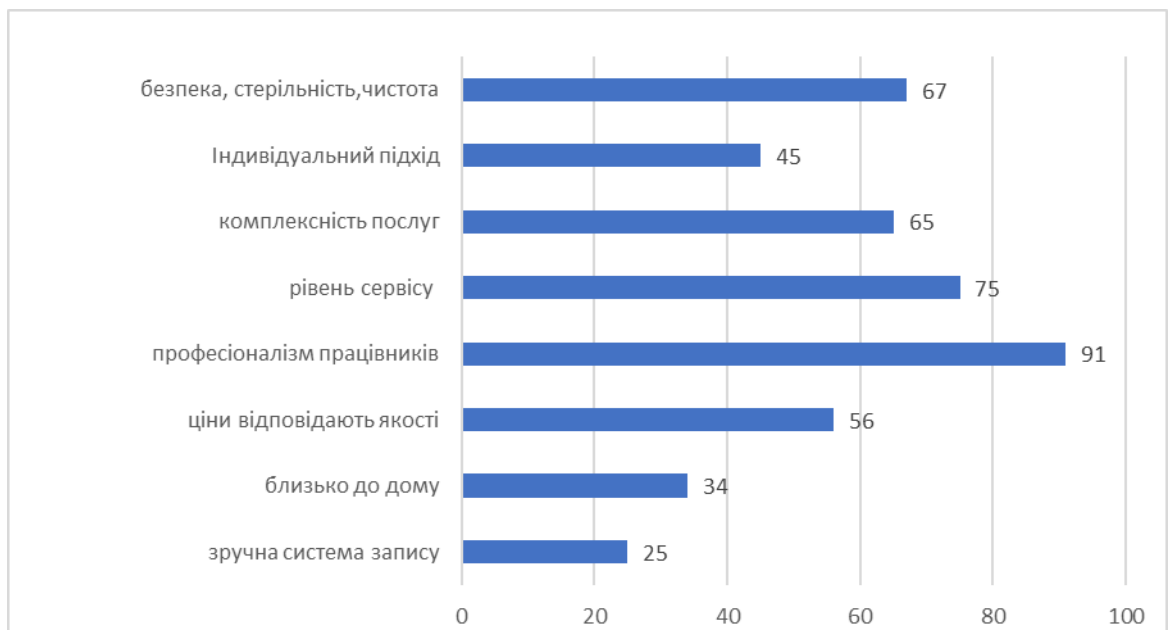


Рисунок 2.1 – Причини вибору ПП «Парацельс»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування пацієнтів ПП «Парацельс»

Отже, 91% опитаних клієнтів звернулись в стоматологічний центр,

оскільки можуть отримати тут професійне лікування, 56% вважають, що рівень цін є адекватним якості послуг, що; 34% звернулись у найближчий стоматологічний заклад; а 25% відмітили зручність та доступність, відсутність значних черг на запис (клініка завжди знаходить час для пацієнтів з гострим болем чи необхідністю термінового звернення), 65% опитаних відзначають важливість комплексної діагностики та лікування за принципом «все в одному місці».

У ході проведених досліджень за методикою методу SERVQUAL було запропоновано виставити бали від 1 до 5 за запропонованими критеріями якості отриманих стоматологічних послуг зі сприйняття та очікування. Результати дослідження представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка якості сервісу стоматологічної клініки ПП «Парацельс» із застосуванням методу SERVQUAL

Критерії якості	Рейтинг сприйняття	Рейтинг очікування	Розрив
1	2	3	4
1. Матеріальність			
1.1 Оснащеність	4,8	5,0	-0,2
1.2 Інформаційні послуги (сайт, соц.мережі, контактування через цифрові інструменти)	3,8	4,2	-0,4
1.3 Черги	4,3	4,8	-0,5
1.4 Інтер'єр клініки	4,9	4,6	+0,3
2. Надійність			
2.1 Дисциплінованість персоналу	5,0	4,8	+0,2
2.2 Швидкість обслуговування	4,4	4,8	-0,4
2.3. Професіоналізм лікарів	4,6	5	-0,4
3. Чуйність			
3.1 Довіра між клієнтом та персоналом	4,4	5	-0,6
3.2 Ввічливість персоналу	4,8	5	-0,2
4. Переконаність			
4.1 Індивідуальний підхід до пацієнтів	4,2	4,7	-0,5
4.2 Знання потреб клієнтів	4,8	5	-0,2
4.3 Зручність часу роботи	4,8	4,5	+0,3

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування пацієнтів ПП «Парацельс»

Таблиця 2.2 показує, що існує незначний розрив за такими критеріями якості, як професіоналізм лікарів, довіра між клієнтом та персоналом, черги, швидкість обслуговування. На наш погляд, розрив за такими позиціями як довіра між клієнтом та персоналом, індивідуальність підходу та знання потреб клієнтів було спочатку завищено в очікуванні клієнтів. Результати проведеного SERVQUAL аналізу якості сервісу дозволяє виявити проблемні аспекти, що можуть стати основою для подальших поліпшень.

Наступним значимим показником при оцінці якості послуг є індекс задоволеності пацієнтів послугами стоматологічної клініки, що показує, наскільки споживачі залишилися задоволеними після того, як отримали послуги. Для цього було проведено опитування за найважливішими показниками якості обслуговування та розрахований середній показник задоволеності пацієнтів (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Оцінка рівня задоволеності пацієнтів стоматологічними послугами ПП «Парацельс»

Показники задоволеності	Вага критерію	Оцінка критерію у балах (максимум 5 балів)	Вага оцінки, бали	Індекс задоволеності, %
1. Безпека послуг	4	4,5	18	72
2. Рівень професіоналізму лікарів	5	4,5	22,5	90
3. Атмосфера	5	4,5	22,5	90
4. Турбота та увага зі сторони лікарів	4	4,5	18	72
5. Чистота та санітарні умови	5	5	25	100
6. Медичне обладнання	4	4,5	18	72
7. Своєчасність надання послуг	4	4	16	64
8. Результативність лікування	5	4,5	22,5	90
Разом	-	-	-	81,3

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування пацієнтів ПП «Парацельс»

Як видно з результатів проведених досліджень, показник індексу задоволеності споживачів наданими медичними стоматологічними послугами ПП «Парацельс» дорівнює 81,3%, що вище за рекомендований

рівень, який становить не менше 75%. Це свідчить про високий рівень задоволеності пацієнтів.

Задоволеність клієнтів веде до лояльності, а отже сприяє зміцненню клієнтських відносин стоматологічного центру закладу, тому під час опитування на цьому також наголошувалось. Для порівняння, ми скористались результатами оцінки, які виставляють деякі клієнти у соціальних мережах, зокрема у Google-відгуках (рис. 2.2).

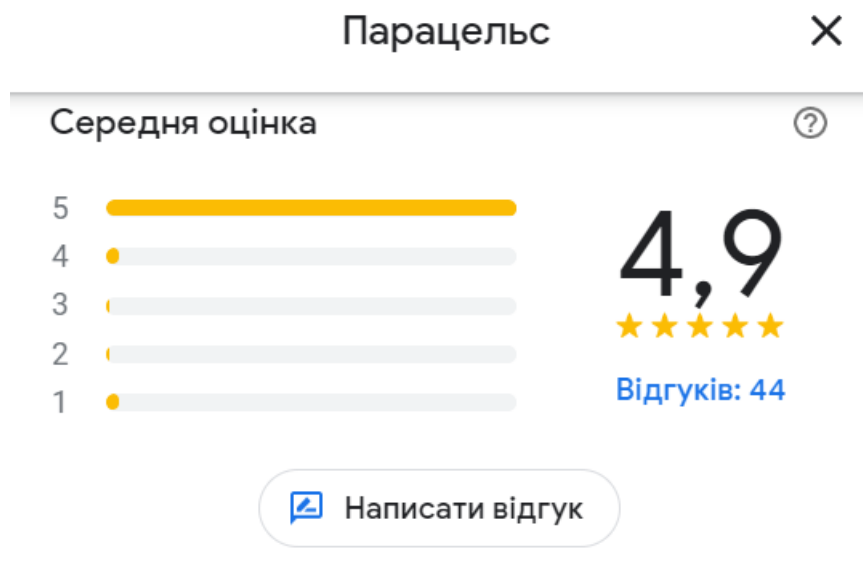


Рисунок 2.2 – Задоволеність споживачів послугами ПП «Парацельс»

Примітка. Систематизовано автором на основі відгуків пацієнтів ПП «Парацельс» у Google-відгуках.

Щодо узагальнення відгуків (їх залишили 44 клієнта), то 96% респондентів повністю задоволені як, особистим ставленням, так і професійним рівнем лікарів; 2% (1 пацієнт) вказали, що вони скоріш задоволені послугою, аніж ні; 2% вказали на певні проблеми під час обслуговування та після.

Таким чином, ідеальний варіант надання стоматологічних послуг з погляду якості характеризується необхідним відстеженням розривів між сприйняттям послуги та її наданням, а також постійний моніторинг показників задоволеності споживачів, використовуючи розгорнутий аналіз. Комплексний різнобічний підхід забезпечить формування ефективних

стратегічних напрямів розвитку стоматологічної клініки на ринку. Вважаємо, що ПП «Парацельс» варто запровадити систему опитування через власний сайт, щоб забезпечити постійний зв'язок із клієнтами та можливість швидкого опрацювання скарг чи рекомендацій. Це також збільшить кількість відгуків, ніж це забезпечує функціонал Google.

На популярність стоматологічного центру істотний вплив надають комунікаційні канали. Щодо каналів отримання інформації щодо діяльності центру до відповіді респондентів розподілились наступним чином (рис.2.3).

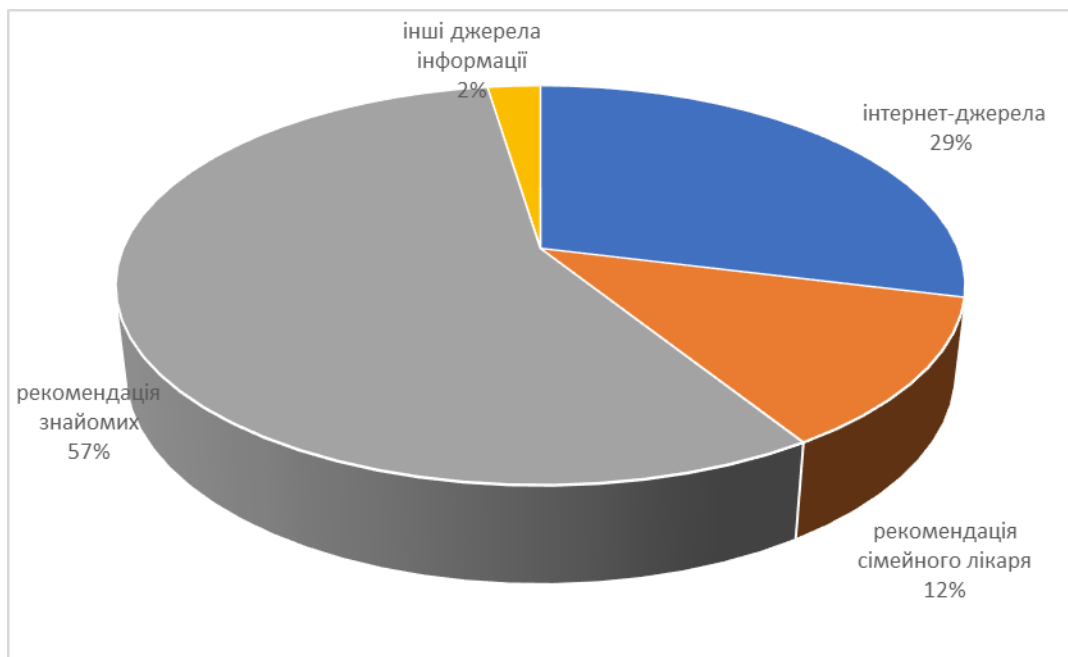


Рисунок 2.3 – Канали отримання інформації про послуги ПП «Парацельс»

Примітка. Систематизовано автором на основі опитування пацієнтів ПП «Парацельс»

По рекомендації знайомих до стоматологічного центру звернулись 57% опитаних, інформацію з інтернет ресурсів Medics отримали 15% респондентів, що, на нашу думку, в сьогоднішніх реаліях свідчить про недостатню присутність клініки в соціальних мережах та інформаційному середовищу.

Слід відмітити, що лише 12% звернулись до ПП «Парацельс» по рекомендації сімейного лікаря або педіатра, що свідчить про необхідність розвитку партнерських відносин із закладами первинної медичної

допомоги. Решта 2% респондентів отримали інформацію з інших джерел (довідкова служба, інформація медичної системи Medics в Вінницької області тощо).

В умовах сучасного світу, коли Інтернет виступає ключовим каналом спілкування зі споживачами, проведемо аналіз сторінки з метою оцінки ефективності комунікації з клієнтами в процесі становлення та розвитку відносин. Для оцінки якісних характеристик сторінки використовуємо шкалу п'ятибального рейтингу, де 5 відзначає високу ефективність, 4 – добре, 3 – середньо, 2 – не задовільно, 1 – низьку ефективність. Підсумуємо сильні та слабкі інтернет сторінки ПП «Парацельс» у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 Аналіз сторінки ПП «Парацельс» та її комунікативної можливості в системі розвитку клієнтських відносин та забезпечення конкурентоспроможності

Показник оцінювання	Сильні сторони веб-сайту	Слабкі сторони веб-сайту	Бал
1	2	3	4
Критерій наповненості змісту			
Довіра та авторитет	Наявна інформація про лікарів, відображені портфоліо пролікованих випадків (із збереженням конфіденційності інформації)	Не відображена коротка історія підприємства, реальні фото клініки, робочих місць тощо. Відгуки клієнтів відображаються через перехід на функціонал Google-карт	4
Змістовність	Відображені прес-релізи на медичну тематику, існує окрема рубрика для студентів, окрема рубрика – поради клієнтам	Не відображено інформації щодо цін на послуги, відсутні посилання на інформаційні матеріали, які розповсюджуються через засоби масової комунікації, стосовно діяльності та ініціатив підприємства.	4
Середній бал	-	-	4
Критерій доступності для			
Легкість у використанні	Доступний інтерфейс сторінки	Відсутність переходу на інші канали, зокрема Інстаграм, Вайбер, Телеграм, у тоум числі з метою оперативного зв'язку	4
Швидкість доступу до необхідної інформації	В пошукових системах на запитання «стоматологічна клініка «Парацельс»» відображається акаунт із ідентичною з назвою підприємства (перше посилання в переліку)	Відсутність переходу на інші канали, зокрема Інстаграм, Вайбер, Телеграм, тощо у тому числі з метою оперативного зв'язку	4
Середній бал	-	-	4

1	2	3	4
Критерій інтерактивності			
Зворотній зв'язок	Вказані контактні дані адміністратора, електрона пошта	Відсутня можливість для спілкування он-лайн з відвідувачем через Messenger (Вайбер, Телеграм тощо)	3
Інтернет послуги	Попереднє знайомство з клінікою, персоналом	Відсутня можливість для спілкування он-лайн з відвідувачем через Messenger (Вайбер, Телеграм тощо) Відсутня можливість реєстрації через Medics	3
Середній бал	-	-	3
Дизайн			
Аудіо-візуальні засоби	Використання базових налаштувань та інструментів для візуалізації інформації. Використані елементи аудіо-візуальної графіки	Відео-супровід відображає сценарну постановку, не містить реальних «життєвих» моментів з діяльності закладу	4
Дизайн і атмосфера	Спокійна кольорова гама. Стильний дизайн Використання базових налаштувань та засобів подання інформації	Відсутнє слогана, логотипа в розробці сторінки. Не розкрита основна ідея назви «Парацельс»	4
Середній бал	-	-	4

Примітка. Складено автором за даними опитування пацієнтів та працівників ПП «Парацельс» .

Проведене оцінювання комунікаційної ефективності сторінки ПП «Парацельс» в процесі взаємодії зі зовнішніми клієнтами в рамках розвитку клієнтських відносин та забезпечення конкурентоспроможності є підґрунтям для окреслення напрямів забезпечення їх результативності за рахунок більш активного використання інструментів маркетингових комунікацій. Візуалізувати результати можна за допомогою наступної діаграми (рис.2.4).

Так, за допомогою веб-сайту ПП «Парацельс» не проводить маркетингові дослідження, не визначає рівень задоволення або невдоволення споживачів, а також майже відсутні складові цифрових маркетингових комунікацій (SEO, SMM і т. д.). Проте саме тут розкриваються додаткові можливості для підприємства щодо розвитку клієнтських відносин.



Рисунок 2.4. – Діаграма комунікативних можливостей сторінки у Facebook ПП «Парацельс» в системі розвитку клієнтських відносин підприємства

Примітка. Складено автором за даними таблиці 2.4.

Під час проведення дослідження було виявлено, що респонденти не мають чітких асоціацій, пов'язаних з назвою досліджуваного закладу. Це свідчить про необхідність більш повного висвітлення назви у рекламі та корпоративному стилі, що сприятиме формуванню відповідного бренду клініки.

Одним із ключових факторів, який впливає на формування лояльності клієнтів та розвиток клієнтських відносин, є лояльність персоналу. Лояльність персоналу проявляється у щирому та шанобливому ставленні співробітників компанії один до одного і до компанії в цілому. Це включає розуміння та вірність спільній справі, а також взаємне дотримання правил і зобов'язань між інтересами роботодавця та найманого персоналу [12]. Тому нами також досліджувалася клієнтоорієнтованість персоналу. До вибірки увійшли всі працівники ПП «Парацельс»: лікарі та середній медичний персонал, адміністративний персонал.

Оцінювання проводилось за 20 питаннями - індикаторів щодо п'яти

факторів клієнтоорієнтованості підприємства (табл.2.5): визначення прихованих потреб клієнтів при розробці нових продуктів (А), цінність для клієнта (В), важливість оцінювання задоволеності (С), інтереси клієнта на першому місці (D), орієнтація і на клієнтів, і на конкурентів (Е).

При оцінці використовується п'яти бальна шкала: якщо твердження повністю збігається із ситуацією на підприємстві, то ставиться 5 балів, якщо суперечить ситуації – 0 балів і так далі.

Таблиця 2.5 Результати проведення тестування «Визначення рівня клієнтоорієнтованості персоналу підприємства ПП «Парацельс»»

Питання - індикатор	Поточна клієнтоорієнтованість	Цільова клієнтоорієнтованість
1	2	3
Визначення прихованих потреб клієнтів при розробці нових продуктів (А)		
А1. На нашому підприємстві є можливості розвитку в областях, де клієнтам складно висловлювати свої потреби	4	5
А2. Співпраця з провідними компаніями дозволяє нам спрогнозувати майбутні потреби клієнта	4	5
А3. Ми регулярно вивчаємо нові потреби наших клієнтів, про які вони ще не знають	4,5	5
А4. Наше підприємство вивчає основні тенденції розвитку ринку для повного розуміння потреб клієнта в майбутньому	4	5
А5. Ми регулярно проводимо мозковий штурм для того, щоб зрозуміти, як підвищити якість та конкурентоспроможність послуг та продуктів	5	5
А6. При розробці нових продуктів та послуг, ми приймаємо рішення, спрямовані на задоволення потреб клієнтів	4,5	5
Середній бал	4,2	5
Цінність для клієнта (В)		
В1. Наше підприємство здатне створювати цінність для клієнтів	5	5
В2. Ми формуємо відданість клієнтів	5	5
В3. Ми завжди розуміємо потреби наших клієнтів	4,5	5
Середній бал	4,3	5,0

Продовж.табл.2.5

1	2	3
Оцінювання задоволеності (С)		
С1. Підприємство регулярно вимірює рівень задоволеності клієнтів	3	5
С2. Ми прагнемо підвищувати задоволеність постійних клієнтів підприємства	4,5	5
С3. На нашому підприємстві проводиться періодична оцінка рівня лояльності клієнтів	3	5
С4. На кожному рівні підприємства регулярно поширюються дані про задоволеність клієнта	3,5	5
С5. Наша компанія регулярно вимірює ступінь задоволеності персоналу	2,5	5
Середній бал	3,3	5
Інтереси клієнта на першому місці (D)		
D1. Стратегія підприємства спрямована на якісне обслуговування клієнтів	4	5
D2. Співробітники підприємства мають найсвіжішу детальную та загальною інформацією з основних ключових сфер, у яких вони працюють	3,5	5
D3. Ми постійно займаємося впровадженням нових технологій	4,5	5
Середній бал	4	5
Орієнтація і на клієнтів, і на конкурентів (E)		
E1. Ми вивчаємо сильні та слабкі сторони наших конкурентів	4	5
E2. Ми розуміємо, як клієнти оцінюють наші продукти та послуги	4	5
E3. Наші продукти/послуги є найкращими в галузі	4	5
Середній бал	4	5

Примітка. Складено автором за даними опитування працівників ПП «Парацельс».

Відданість персоналу є одним із важливих об'єктів управління формуванням клієнтських відносин в стоматологічній клініці. Відданий персонал, який задоволений своєю роботою, більш ймовірно буде надавати якісне обслуговування пацієнтам. Він буде більш відкритим до спілкування з пацієнтами, більш уважним до їхніх потреб і побажань.

У таблиця наведено середні показники за результатами опитування, а також визначені середні показники за кожною групою. Діаграми (рис.2.5 та 2.6) показують розрив показників з цільовим (еталонним значенням).

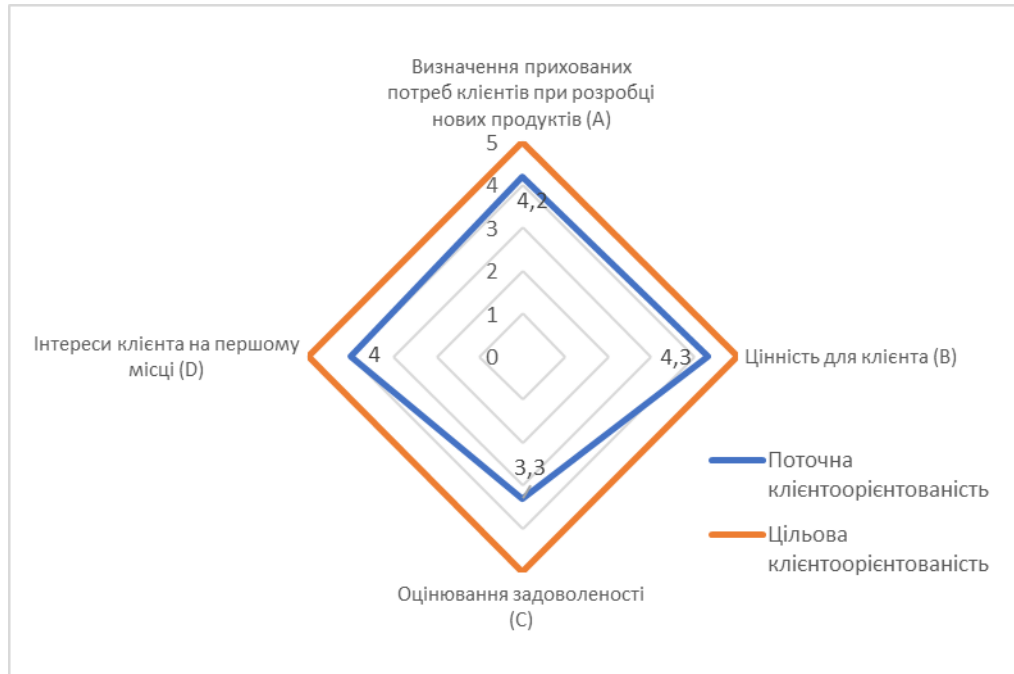


Рисунок 2.6 - Середній показник по групах індикаторів оцінки клієнтоорієнтованості ПП «Парацельс»

Примітка. Складено автором за даними опитування працівників ПП «Парацельс».

Високий рівень клієнтоорієнтованості персоналу (середня оцінка 4,5-5 балів) передбачає, що на підприємстві існують установки на сприйняття своїх клієнтів, готовність надати якісні послуги; внутрішні системи, бізнес-процеси та регламенти взаємодії між структурними підрозділами/працівниками вибудовані таким чином, що посилюють внутрішню клієнтоорієнтованість. Працівники підприємства є професіоналами своєї справи, доброзичливі, дають вичерпну інформацію, а не відповідають на запитання формально. Регулярно вимірюють рівень задоволеності клієнтів. Мають повне розуміння того, як клієнти оцінюють продукти та послуги.

Рівень клієнтоорієнтованості персоналу вищий за середній (середня оцінка 4-4,5 балів) передбачає, що працівники залучені в життя підприємства, орієнтовані на її цілі, ототожнюють свої інтереси з інтересами підприємства, вивчають потреби клієнтів, прагнуть створювати цінність для клієнтів. Міжфункціональна взаємодія між відділами слабша, робляться помилки передачі інформації.

Середній рівень (середня оцінка 3,5-4 балів) – існують регламенти та процеси взаємодії між відділами, але вони не допомагають прояву внутрішньої клієнтоорієнтованості, оскільки працівники не задоволені основними аспектами роботи на підприємстві, відсутня підтримка ініціативи персоналу.

Низький рівень (до 3,5 балів) - відсутня система мотивації - працівникам не вигідно проявляти клієнтоорієнтованість, працівники недоброзичливі, відповідають на запити формально, а також низький рівень лояльності працівників, підприємство не розуміє потреб клієнтів.

Результати дослідження показали, що рівень клієнтоорієнтованості персоналу ПП «Парацельс» становить близько 4, що є середнім за шкалою клієнтоорієнтованості. Для виявлення причин середньої клієнтоорієнтованості персоналу підприємства необхідно виявити індикатори з найменшими балами, що представлені рис.2.7. Своєчасно вжиті заходи можуть запобігти зниженню рівня клієнтоорієнтованості персоналу підприємства. В цілому підприємство характеризується високими показниками розуміння прихованих потреб клієнтів при розробці нових продуктів (А), цінності для клієнта (В), інтереси клієнта на першому місці (D), тоді такі напрями як важливість оцінювання задоволеності (С), орієнтація і на клієнтів, і на конкурентів (Е) потребують більш детального опрацювання.

Оцінка рівня клієнтоорієнтованості останніх дозволяє виявити проблеми та намітити комплексні заходи щодо вдосконалення чи впровадження даного підходу для успішного розвитку діяльності підприємства.



Рисунок 2.7. Середній показник по індикаторах оцінки клієнтоорієнтованості
ПП «Парацельс»

Примітка. Складено автором за даними опитування працівників ПП «Парацельс».

Представлений підхід надає можливість виявляти слабкі сторони в системі клієнтоорієнтованого управління підприємства та розробляти пропозиції щодо удосконалення поточної ситуації. Отже, В наш час взаємодія з клієнтами визнається одним із вирішальних та відповідальних аспектів у функціонуванні компанії. Від успішної підтримки взаємовідносин залежить якість обслуговування, репутація бренду та загальна конкурентоспроможність підприємства. Цей підхід визначає ефективність та довгостроковий успіх організації в сучасному бізнес-середовищі. З цього приводу, керівництво ПП "Парацельс" відводить значну увагу можливостям впровадження ефективних стратегій бізнесу, що ґрунтуються на стійкій конкурентній перевазі стоматологічної клініки.

Система управління взаємовідносинами стоматологічної клініки включає в себе комплекс заходів та стратегій, спрямованих на підтримку

сприятливих взаємин з пацієнтами, медичним персоналом та іншими зацікавленими сторонами. Основна мета цієї системи полягає в створенні та збереженні позитивних взаємин із пацієнтами, медичним персоналом та іншими зацікавленими сторонами. Вона охоплює широкий спектр ініціатив, спрямованих на забезпечення задоволеності клієнтів, оптимізацію комунікаційних процесів усередині клініки та розвиток взаємодії з усіма учасниками медичного процесу. Ця система враховує індивідуальні потреби пацієнтів, забезпечуючи їм не лише високоякісні медичні послуги, але й зручний та приязний досвід взаємодії з клінікою. Водночас, управління взаємовідносинами також фокусується на розвитку позитивної корпоративної культури серед медичного персоналу, стимулюючи ефективну співпрацю та сприяючи взаєморозумінню всередині колективу.

Для аналізу сильних та слабких сторін системи управління взаємовідносинами з «ПП «Парацельс» на стоматологічному ринку було використано SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дає чітке уявлення про ситуацію та показує, у яких напрямках потрібно діяти. Під сильними та слабкими сторонами можуть ховатися найрізноманітніші аспекти діяльності компанії. Саме тому необхідно виявити та використовувати сильні сторони компанії, щоб максимізувати можливості, а також звести до мінімуму загрози та слабкості. Сильні та слабкі сторони відносяться до внутрішніх характеристик компанії, а можливості та загрози є зовнішніми факторами, які підприємство не може контролювати.

Аналіз сильних та слабких сторін у діяльності підприємства дозволяє оцінити внутрішній стан підприємства та його можливості щодо ринку, показує які галузі діяльності та функції підприємства потребують поліпшення, оскільки стосовно ринку є слабкими сторонами. Водночас такий аналіз дозволяє визначити, які сфери та функції слід більш повно використовувати, оскільки вони є сильними сторонами ринкової діяльності. Аналіз проводиться на основі вивчення минулого та поточного досвіду роботи підприємства. Проведення аналізу можливостей і ризиків дозволяє

передбачати, як еволюють сприятливі та небезпечні умови ринку, з метою адаптації потенційних можливостей підприємства до цих змін. Оцінка базується на дослідженні ймовірних змін майбутніх тенденцій у порівнянні з минулими та сучасними тенденціями з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. [8].

Матрицю SWOT-аналізу для визначення стратегій розвитку клієнтських відносин ПП «Парацельс» подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. Матриця SWOT-аналізу для визначення стратегій розвитку клієнтських відносин ПП «Парацельс»

	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Складові SWOT-аналізу	<ul style="list-style-type: none"> – клієнти: підвищення лояльності пацієнтів за рахунок нової програми лояльності – конкуренти: ослаблення позицій з допомогою пропозиції сучасних послуг та методів лікування. – зростання до рівня великого бізнесу – 	<ul style="list-style-type: none"> – клієнти: невідповідність очікуванням пацієнтів – ціна: можливе зниження платоспроможності частини цільової аудиторії – поява нових сучасних послуг у конкурентів – втрата постачальника через економічну ситуацію, подорожчання ресурсів – відтік кадрів до конкурентів
<i>Сильні сторони</i>	<i>Сильні сторони і можливості (СіМ)</i>	<i>Сильні сторони і загрози (Сіз)</i>
<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень матеріально-технічного забезпечення; – молодий, але досвідчений персонал, що постійно проходить підвищення кваліфікації; – комплексність надання послуг; – значний досвід роботи на ринку (більше 17 років); – існує система мотивації працівників; – зручне розташування у центрі міста; – значна база постійних клієнтів 	Використовуючи досвід роботи на ринку, професійний кадровий склад, прибутковість діяльності здійснювати заходи щодо формування бренду установи та формування власної мережі клінік	Залучення нових пацієнтів за допомогою нової програми лояльності пацієнтам. Удосконалення системи мотивації. Патентування власних розробок
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Слабкі сторони і можливості (СлМ)</i>	<i>Слабкі сторони і загрози (СлЗ)</i>
<ul style="list-style-type: none"> – недостатня присутність в Інтернет-середовищі – несистематичність здійснення опитування споживачів щодо задоволення їх послуг; – відсутність систем лояльності для постійних клієнтів чи вразливих груп населення; – відсутність філій, відокремлених підрозділів для охоплення усіх районів міста; 	За рахунок наявності хорошої клієнтської бази та прибуткової діяльності продовжувати роботу з новими партнерами (провідними постачальниками, науковими організаціями) для підтримки високої якості послуг та сервісу. Забезпечення постійного зворотнього зв'язку з клієнтами.	Впровадження та використання сучасних способів комунікації з різними цільовими аудиторіями. Зміцнення конкурентних переваг закладу у довгостроковому періоді за допомогою відповідних ключових компетенцій.

Примітка. Складено автором.

На підставі наведеного вище порівняльного аналізу можна зробити висновок про те, що клієнтоорієнтованість персоналу — суттєвий показник якості медичної послуги та сприйняття пацієнтом цінності послуги. У той же час, результати дослідження показали, що охорона здоров'я - це дуже специфічна галузь. Клієнтоорієнтованість персоналу виступає комплексним поняттям та нерозривно пов'язана з високим рівнем надання медичної допомоги та кваліфікацією персоналу. Основним і вирішальним фактором у охороні здоров'я була і залишається висока якість медичної допомоги та задоволеність пацієнта результатами лікування.

Таким чином, орієнтація на клієнта має служити інструментом встановлення партнерських відносин між медичним закладом і пацієнтом з метою задоволення потреб останнього. Цей підхід спрямований на створення та підтримання конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі через розвиток відповідних ключових компетенцій. Підвищення клієнтоорієнтованості є необхідним напрямом модернізації медичних організацій у умовах функціонування галузі, що вимагає значних зусиль і витрат, але при цьому може стати вигідною інвестицією у процес реалізації стратегії залучення пацієнтів та завоювання їхньої лояльності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КЛІЄНТСЬКИХ ВІДНОСИН ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Удосконалення моделі розвитку клієнтських відносин у закладі охорони здоров'я

Важливим завданням будь-якого закладу охорони здоров'я є формування системи управління відносинами із клієнтами. Створення деякого алгоритму управління відносинами з клієнтами дозволяє комплексно керувати клієнтською базою, незалежно від специфіки організації. Відповідно, методики управління відносинами з клієнтами складаються із загальної частини дії, які робляться постійно та особливої частини дії, які робляться залежно від особистості працівника чи клієнта.

Розвиток клієнтських відносин у закладі охорони здоров'я передбачає зміну процесів його діяльності, що супроводжується проведенням різних видів робіт з аналізу, прогнозування та проектування, а також використання цілого ряду інструментів для планування та координації дій. Основою процесу створення або реорганізації компанії є формування бізнес-моделі. Бізнес-модель являє собою схематичний опис основних бізнес-процесів компанії, визначених на основі концепції організації та ключових принципів її діяльності, а також сукупність показників, які дозволять оцінити ефективність роботи [22]. Модель бізнесу дозволяє відобразити найбільш суттєві елементи системи та показати взаємозв'язки між ними. Крім того, її цінність полягає в тому, що можна наочно уявити діяльність компанії, зосередившись на важливих аспектах роботи, виявити проблемні ділянки. Додатковий ефект може бути отриманий за рахунок більш повного розуміння працівниками основних процесів та принципів роботи організації.

Клієнтоорієнтована організація спрямовує свої зусилля на врахування та задоволення потреб кожного споживача, щоб перевершити його

очікування, зробити більш задоволеним і щасливим, і націлена на побудову довгострокових відносин з клієнтами, які забезпечать підприємство до додаткового прибутку [28]. Фінансовий успіх у даному випадку забезпечується високим рівнем лояльності клієнтів. Отже, клієнтоорієнтована бізнес-модель являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів (чи цінності, моделі прибутку, ланцюжки цінності, активів та бізнес-процесів), що забезпечують створення, виробництво та ефективне просування до споживача споживчої цінності, що сприяють формуванню задоволеності та лояльності цільових споживачів.

На основі вивчення підходів вчених [2; 17; 20; 23] нами запропоновано модель розвитку клієнтських відносин у сфері охорони здоров'я (рис.3.1), що складається з п'яти блоків:

- 1) створення споживчої цінності;
- 2) організація взаємодії з клієнтом;
- 3) управління інформацією про клієнтів;
- 4) забезпечення лояльності клієнтів;
- 5) зворотний зв'язок з клієнтами та забезпечення реагування на їх запити.

Варто зазначити, що клієнтоорієнтована організація, роблячи клієнта центром своїх бізнес-процесів і спрямовуючи всі зусилля на задоволення його потреб, повинна проводити оцінку результатів діяльності, застосовуючи розроблену, виходячи з власних особливостей, систему показників. Крім основних економічних показників роботи організації (величина витрат, обсяг продажів, прибуток, рентабельність тощо) до неї слід включити критерії, за якими можна визначити якість взаємодії зі споживачами та ступінь клієнтоорієнтованості працівників та організації загалом. Для кожного блоку моделі були запропоновані деякі показники, які можуть використовуватися для оцінки роботи компанії, що орієнтується на споживачів.

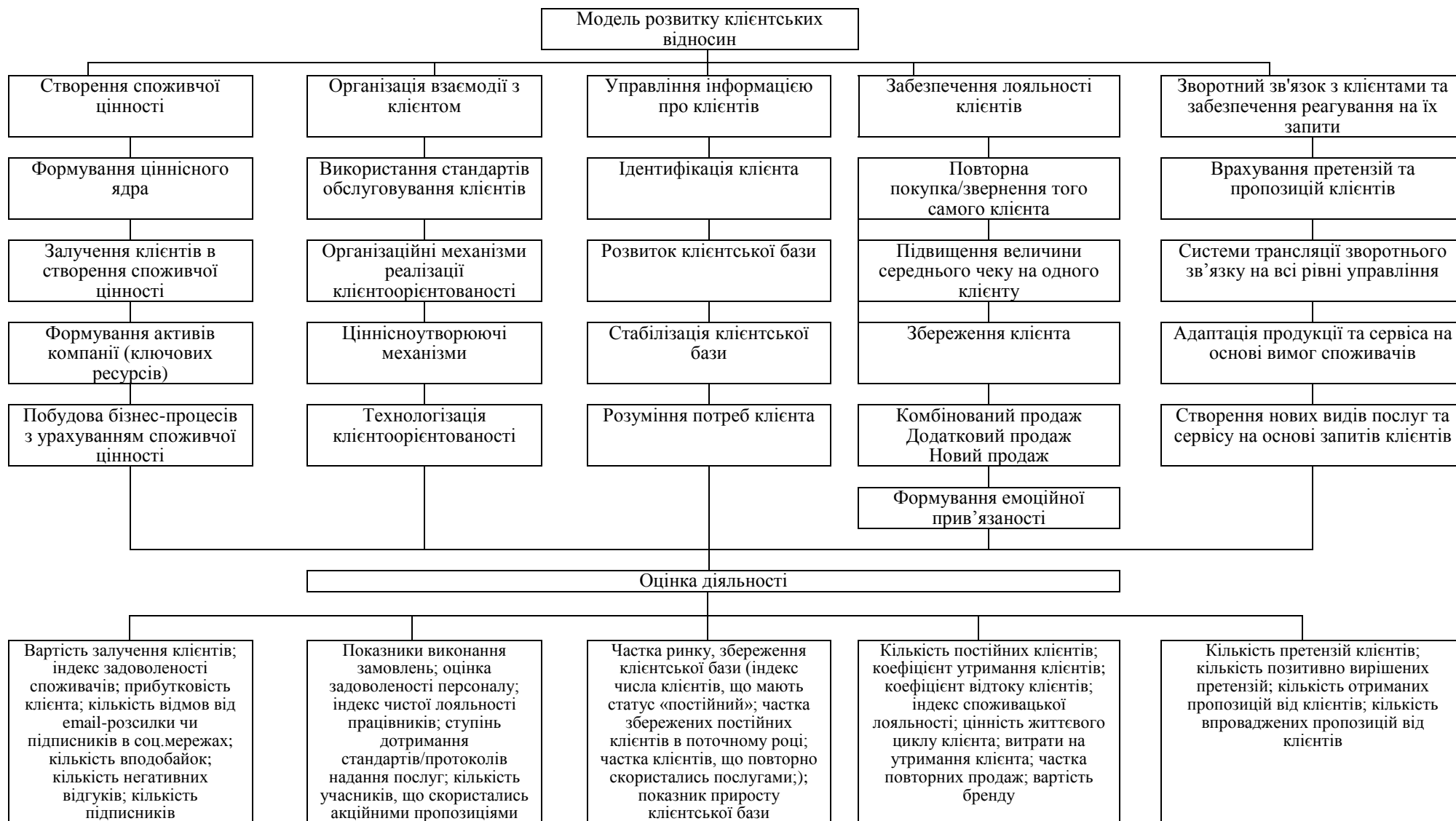


Рисунок 3.1. - Модель розвитку клієнтських відносин у закладі охорони здоров'я

Примітка. Запропоновано автором.

Тепер докладніше розглянемо кожен елемент моделі. Насамперед, необхідно організувати взаємодію з клієнтами. Даний блок моделі передбачає здійснення дій щодо забезпечення клієнтоорієнтованості персоналу. Клієнтоорієнтованість персоналу – складне та неоднозначне поняття, під яким можемо розуміти таку характеристику працівників, яка дозволяє налагодити взаємодію зі споживачами для найповнішого задоволення їх потреб, побудувати та підтримувати партнерські відносини з клієнтами. Клієнторієнтований персонал повинен володіти особливим набором компетенцій – знаннями, вміннями, способами комунікацій та навичками по роботі із зовнішніми та внутрішніми клієнтами – які формуватимуть відповідну поведінку працівників [40]. Але навіть самий компетентний співробітник без внутрішнього усвідомлення та розуміння важливості кожного клієнта і націленості на задоволення його потреб не зможе працювати дійсно ефективно. Тому керівник клієнтоорієнтованого бізнесу повинен приділяти підвищену увагу формуванню у своїх працівників відповідних цінностей через певні механізми. Ціннісноутворюючі механізми сприяють підвищенню прихильності принципам клієнтоорієнтованого підходу у всіх працівникам закладу охорони здоров'я, до їх числа належить:

- поведінка керівництва організації, що демонструє пріоритетність цілей та серйозність намірів щодо клієнтоорієнтованості та служит прикладом для працівників;

- наявність драйвера або команди драйверів - тих, хто б просував серед персоналу ідеї орієнтації на клієнта;

- впровадження постулатів клієнтоорієнтованості в корпоративну культуру;

- створення системи мотивації, що забезпечує зацікавленість працівників у реалізації клієнтоорієнтованого підходу [4].

Важливо особливим чином збудувати роботу працівників на всіх рівнях управління та взаємодію між ними для більш ефективної роботи з клієнтами через так звані організаційні механізми реалізації

клієнтоорієнтованості. До організаційних механізмів ми відносимо [9]:

- оптимальний ступінь централізації / децентралізації влади. У менеджерів має бути достатньо повноважень та ресурсів для швидкого реагування та вирішення проблем клієнтів;

- фіксацію у внутрішніх документах про відданості принципам клієнтоорієнтованості, наприклад, у місії, стратегії, принципах роботи компанії, слогани, положення, стандарти обслуговування клієнтів тощо;

- впровадження системи оцінки персоналу на основі показників ефективності роботи з клієнтами;

- зміна організаційної структури організації. Традиційні ієрархічні структури виявляються неефективними в умовах швидкозмінних запитів ринку і часто не здатні задовольняти вимоги клієнтів у строк та в повному обсязі. Тому необхідно так побудувати взаємодію між підрозділами та окремими працівниками, щоб забезпечити мобільність. У практиці зарубіжних компаній поширені випадки створення спеціальної посади координатора (директора по роботі з клієнтами), за яким закріплюють функції з керівництва та відповідальність за взаємодію з клієнтами.

В якості критеріїв, за якими може бути оцінена робота з цього напрямку, можуть виступати [32]:

- а) показники ефективності діяльності працівників (показники виконання замовлень, рівень обслуговування клієнтів, ступінь дотримання стандартів обслуговування клієнтів, швидкість виконання операцій, рівень інтересу клієнта до організації, включаючи час, що витрачається на взаємодію з закладом; готовність до участі в опитуваннях; активність у видачі рекомендацій закладу щодо поліпшення продукції та процесів, ступінь збереження бренду у пам'яті клієнта, число учасників акцій);

- б) показники, що характеризують відношення персоналу до своєї роботи та організації в цілому (оцінка задоволеності працівників, індекс чистої лояльності працівників).

Клієнтоорієнтована компанія повинна поставляти на ринок таку

продукцію (товари або послуги), яка відповідає запитам споживачів, з такими характеристиками, які задовольняють їхні потреби. Клієнти в економічних реаліях перестають бути просто одержувачами цінності, яку виробляє підприємство, вони стають безпосередніми учасниками створення цінності та партнерами компанії. Тому для наступного блоку моделі клієнтоорієнтованого бізнесу було запропоновано створення споживчої цінності. Споживча цінність є основою для задоволення людських потреб і є набором споживчих властивостей сукупної пропозиції компанії, що задовольняють насущний попит споживача у певній сфері життєдіяльності [13]. Для початку необхідно сформувавши ціннісне ядро. Нижче описані стандартні процедури щодо його формування:

- 1) аналіз даних про поточні продажі;
- 2) збір інформації про перспективні ринки;
- 3) вивчення тенденцій у споживанні, традицій, стилів життя;
- 4) вивчення очікувань споживачів (опитування, анкетування, фокус-групи);
- 5) приведення отриманих відомостей у систему цінностей для конкретного споживача та конкретного продукту;
- 6) об'єднання аналогічних цінностей, визначення цільових сегментів;
- 7) визначення структури споживчої цінності, тобто окремих її елементів, які разом дозволяють найбільш повно задовольнити потреби клієнта завдяки синергетичному ефекту.

Після того як споживачі були залучені до процесу створення цінності та підприємство сформувало ціннісне ядро, необхідно визначити набір тих активів, які будуть потрібні для виробництва цінностей для кожного сегмента, і сформувавши тим самим ключові ресурси компанії. Наступним кроком буде інтегрування споживчої цінності в діяльність фірми, тобто побудова бізнес-процесів з урахуванням споживчої цінності.

Модель ланцюжка створення цінності медичних послуг ПП «Парацельс» з позицій клієнтоорієнтованості представлена на рис.3.2.



Рисунок 3.2 Модель ланцюжка створення цінності медичних послуг ПП «Парацельс» з позицій клієнтоорієнтованості
Примітка. Запропоновано автором.

Формування цінності медичної послуги охоплює аналіз даних щодо початкового стану здоров'я пацієнта та процесу створення цієї цінності. Ключову роль у цьому процесі відіграє тривимірне взаємодія основних компонентів - пацієнтів, медичних працівників і медичного закладу [27]:

взаємодія медичних організацій та пацієнтів – це реалізація принципів зовнішнього маркетингу. Спрямована на забезпечення ефективної взаємодії із пацієнтами, ця стратегія має на меті створення позитивного іміджу медичної організації та надання інформації про надійність та якість медичних послуг;

взаємодія медичних організацій та медичних працівників – це втілення бізнес-процесного підходу. Зорієнтована на внутрішню координацію та оптимізацію робочих процесів, ця взаємодія сприяє ефективному управлінню медичними ресурсами та покращенню якості надання послуг;

взаємодія медичних співробітників та пацієнтів – це реалізація принципів клієнтоорієнтованості через симбіоз зовнішнього маркетингу та внутрішніх бізнес-процесів. Орієнтована на задоволення потреб пацієнтів, ця взаємодія враховує побажання та очікування клієнтів, сприяючи покращенню якості обслуговування та збереженню їхньої лояльності.

Унаслідок того, що пацієнт виступає як ключовий учасник на всіх етапах формування цінності медичної послуги, для ефективною реалізації принципів клієнтоорієнтованості необхідно приділяти особливу увагу елементам навчання пацієнтів. Вивчення особливостей стоматологічного догляду великою мірою впливає на результативність цього процесу та допомагає у запобіганні можливих ускладнень. Тому на кожному етапі навчання пацієнтам слід забезпечувати індивідуалізоване підхід та досягати конкретних результатів [35]:

на рівні вхідних даних: навчання пацієнта стає важливою для покращення якості інформації, наданої пацієнтом. З огляду на те, що успішний процес багатьох стоматологічних послуг ґрунтується на точному описі пацієнтом симптомів та скарг, і враховуючи стадію діагностики, що залежить від часу, коли пацієнт звертається до центру, важливо забезпечувати навчання пацієнтів (і їхніх родин/доглядачів) для своєчасного проходження медичних обстежень, розуміння власних захворювань та правильного опису ключових проблем. Це сприятиме швидшому формуванню лікувального плану та ефективній його реалізації;

на рівні процесу створення цінності: навчання пацієнта необхідне для збільшення його готовності до отримання послуг, що дозволить досягти позитивного чи проміжного результату лікування протягом коротшого періоду. Також, позитивне ставлення пацієнта до лікування є специфічним

індикатором маркетингу відносин у сфері охорони здоров'я, формується через взаємодію лікаря та пацієнта та залежить від професіоналізму лікаря та його впливу на поведінку пацієнта;

на рівні вихідних даних: навчання пацієнта важливе для підвищення його задоволеності медичною послугою, змінюючи очікування пацієнта від процесу та результатів медичного обслуговування.

Вказані три напрями навчання пацієнтів на всіх етапах формування цінності медичної послуги сприяють переходу від патерналістської моделі надання медичних послуг до спільного творення цінності медичної послуги та досягнення позитивних результатів. Для оцінки діяльності з даного напрямку були обрані наступні показники [7]:

- вартість залучення клієнта розраховується шляхом поділу всіх витрат, витрачених на залучення нових клієнтів (маркетингові витрати) на кількість клієнтів, залучених за період, у який витрачалися кошти;

- індекс задоволеності споживачів, що дозволяє оцінити успішність клієнтського досвіду споживача з організацією;

- індекс задоволеності клієнтів дозволяє в середньому оцінити рівень задоволеності клієнтів від певного досвіду взаємодії з компанією;

- прибутковість клієнта дозволяє оцінити чистий прибуток від клієнта або сегмента ринку після того, як здійснено всі витрати, пов'язані з взаємодією фірми та споживача;

- число відмов від email-розсилки;

- рівень залучення відвідувачів показує активність споживачів на сайті компанії та у соціальних мережах;

- кількість вподобайок на сайті закладу та в соц. мережах;

- кількість ретвітів та публікацій на сторінках користувачів про компанію тощо.

Внаслідок створення споживчої цінності заклад забезпечить себе конкурентними перевагами за рахунок виведення на ринок послуг з унікальними характеристиками, що максимально відповідають запитам

споживачів.

Наступним важливим елементом клієнтоорієнтованої моделі є забезпечення лояльності клієнтів. Для формування лояльності необхідно, перш за все, зберегти клієнта, створити позитивне ставлення до продукту та організації в цілому, за рахунок чого буде забезпечена емоційна прихильність до закладу. Націленість бізнесу на довгострокові відносини із споживачами визначає його діяльність щодо постійного підвищення якості продукції та обслуговування, розробки унікальних пропозицій на основі запитів клієнтів, супроводу нового клієнта з моменту купівлі, вироблення програми співробітництва, а також щодо роботи з постійними клієнтами зі створення додаткової емоційної цінності, пов'язаної з повторними контактами. Подібні заходи забезпечать задоволення клієнтів, що призведе до стимулювання споживання і зростання прибутку завдяки підвищеним одноразовим та за другим покупкам, додатковим та комбінаційним продажам. Моніторинг лояльності клієнтів передбачає визначення та оцінку наступних величин: кількість постійних клієнтів; коефіцієнт утримання клієнтів; коефіцієнт відтоку клієнтів; індекс споживчої лояльності, що характеризує ступінь прихильності споживачів та їх готовність порекомендувати заклад іншим людям, а також дозволяє ідентифікувати клієнта по категоріям (критики, нейтралі, промоутери); цінність життєвого циклу клієнта, являє собою вартісну оцінку потенціалу клієнта та взаємовідносин з ним [10]; витрати на утримання клієнта; частка повторних звернень; вартість бренду.

Лояльність споживачів можна вважати найважливішим фактором успішності бізнесу, оскільки такий клієнт нечутливий до дій конкурентів і залишається прихильником компанії, сприяє формуванню позитивного іміджу і залучає нових клієнтів (так зване сарафанне радіо).

Четвертий блок моделі – управління інформацією про клієнтів. Оскільки процес продажу стає персоналізованим, то необхідно, крім «формальних» даних про клієнта (ПІБ, телефон, e-mail тощо), зберігати інформацію про його проблеми, інтереси, а також історію звернень.

Недостатньо просто накопичувати інформацію, слід її систематизувати, обробляти та піддавати всебічному аналізу для того, щоб по-справжньому розуміти потреби клієнта. Також необхідно відстежувати стан клієнтської бази з метою вжиття заходів для запобігання відтоку клієнтів, стабілізації клієнтської бази та її подальшого розвитку. Як критерії оцінки роботи з управління інформацією про клієнта можуть виступати частка ринку, індекс числа клієнтів, що мають статус "постійний", частка збережених постійних клієнтів у звітному році, частка нових клієнтів, які повторно звернулись, показник приросту клієнтської бази, кількість заповнених карток клієнтів на день/тиждень.

Побудова по-справжньому клієнтоорієнтованого бізнесу неможлива без зворотного зв'язку з клієнтами. Результати вивчення споживчих переваг та інтересів повинні застосовуватись у подальшій роботі організації. На їх основі, а також реагуючи на скарги та претензії, організації слід адаптувати існуючі послуги відповідно до реальних бажань клієнта, використовувати ідеї споживачів для розробки нових послуг, удосконалювати обслуговування. Дослідженнями доведено, що незадоволений клієнт, який звернувся з претензією в компанію і отримав швидко і адекватну реакцію (виправлення недоліків), зберігає позитивне ставлення до виробника і здійснює повторні покупки [41].

Істотною стає швидкість перетворень, оскільки в економічних реаліях великі темпи зміни ринку та споживчих переваг. Тому необхідно налагодити зворотний зв'язок з клієнтами та забезпечити оперативне реагування на їх запити, в т. ч. за рахунок різноманітних каналів зворотного зв'язку (телефонний зв'язок, електронна пошта, сайт, онлайн-консультації через соціальні мережі, опитування, книга скарг та пропозицій) та створення системи трансляції інформації на всі рівні управління (технічні засоби комунікації). Моніторинг ефективності зворотного зв'язку може здійснюватися через відстеження кількості претензій клієнтів, кількості вирішених проблем, кількості отриманих пропозицій від клієнтів та частки

впроваджених пропозицій у діяльність компанії.

Створення клієнтоорієнтованого бізнесу є непростим завданням. Побудова моделі такої компанії показала складність реалізованих бізнес-процесів, оскільки взаємодія з кожним споживачем є ланцюжком операцій, що включає збір інформації, її аналіз, інформування персоналу організації про потреби клієнтів, створення цінності, формування на її основі системи бізнес-процесів, процес продажу та обслуговування, зворотний зв'язок.

Виходячи з досліджень різних авторів, зокрема [15; 53], пропонуємо необхідні етапи побудови клієнтоорієнтованої компанії, що повинні базуватися на виділенні та реалізації основних елементів клієнтоорієнтованості (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 Процес упровадження клієнтоорієнтованої бізнес-моделі в заклад охорони здоров'я

Джерело: [31].

Розроблена модель дозволить раціональніше та ефективніше організувати роботу при створенні клієнтоорієнтованого бізнесу або зміні бізнес-процесів функціонуючої на ринку організації у бік орієнтації на клієнта, а також може бути використана при оцінці рівня клієнтоорієнтованості організації. Вдало реалізована клієнтоорієнтована бізнесстратегія має потенціал для забезпечення продажів, підвищення рентабельності та стабільної конкурентної переваги.

3.2. Практичні рекомендації щодо розвитку клієнтських відносин як фактору забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я

Сучасний ринок медичних послуг насамперед визначає важливі аспекти, такі як пошук можливих конкурентних переваг у ситуаціях, коли конкуруючі організації мають схожі ціни, якість та асортимент послуг. Також акцентується на управлінні враженнями клієнтів, які виникають при їхній взаємодії з організацією, визначенні причин, через які клієнти втрачають інтерес до організації, а також вивченні впливу різних підрозділів організації на процес роботи з клієнтами. Усі ці аспекти обумовлюють необхідність переходу до клієнтоорієнтованого підходу. Створення системи управління клієнтами в закладі охорони здоров'я вимагає уважного розгляду на різних рівнях бізнесу:

1. Організація загалом:

- стратегія та тактика: розробка стратегій та тактик, орієнтованих на потреби клієнтів;

- організаційна культура: впровадження культури, яка акцентує на важливості задоволення клієнтів та їхніх очікувань;

- методи управління: впровадження ефективних методів управління клієнтськими відносинами.

2. Бізнес-процеси:

- стандартизація роботи: визначення стандартів роботи, спрямованих на оптимізацію взаємодії з клієнтами;

- показники результативності: встановлення показників для вимірювання якості обслуговування та задоволеності клієнтів;

сфери відповідальності: чітке визначення сфер відповідальності за забезпечення якості обслуговування та взаємодії з клієнтами.

3. Людський капітал:

- цінності: передача цінностей, спрямованих на покращення відносин з клієнтами;

стереотипи поведінки: формування стереотипів поведінки персоналу, що сприяє позитивній взаємодії з клієнтами;

мотивація: створення мотиваційної системи, що підтримує зацікавленість персоналу в досягненні високих стандартів обслуговування;

компетенції: надання персоналу необхідних компетенцій для ефективного взаємодії з клієнтами.

Основні напрями розвитку клієнтських відносин як фактору забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я ПП «Парацельс» відображені нами у тал.3.1.

Таблиця 3.1 Рекомендації щодо розвитку клієнтських відносин як фактору забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я ПП «Парацельс»

Напрямок розвитку	Опис	Інструменти реалізації	Ефект	Конкурентна перевага
1	2	3	4	5
1. Впровадження технологій CRM	Впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами для збору та аналізу інформації про пацієнтів.	Впровадження CRM-систем та тренінги персоналу.	Збільшення ефективності обробки клієнтської інформації, покращення індивідуального підходу.	Підвищення рівня довіри та забезпечення персоналізованого обслуговування.
2. Підвищення якості обслуговування	Зосередження на постійному вдосконаленні якості медичних та адміністративних послуг для задоволення потреб та очікувань клієнтів.	Впровадження систем контролю якості та навчання персоналу.	Підвищення рівня задоволення клієнтів, позитивний імідж клініки.	Створення позитивного враження та репутації високоякісного сервісу.

Продовж. табл. 3.1.

1	2	3	4	5
3. Розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації медичного та адміністративного персоналу для забезпечення високого рівня професійного обслуговування та комунікації з клієнтами.	Проведення тренінгів, курсів підвищення кваліфікації.	Висока а довіра пацієнтів до медичного персоналу.	Забезпечення кращого медичного обслуговування та консультацій.
4. Створення комфортного середовища	Формування приємної та зручної атмосфери в клініці для створення позитивного враження та комфорту для клієнтів.	Дизайн інтер'єру, програми лояльності, оцінка задоволення.	Створення позитивного першого враження, збереження пацієнтами пам'яті.	Пріоритет клініки у виборі пацієнтами, забезпечення комфорту.
5. Розвиток програм лояльності	Впровадження програм та бонусних систем для залучення та утримання клієнтів, що сприяє підвищенню їхньої лояльності.	Розробка та впровадження програм лояльності та бонусних систем.	Збільшення кількості повторних візитів та рекомендацій клініки.	Вірність клієнтів та позитивні рекомендації.
6. Маркетинг та реклама	Розробка та реалізація маркетингових стратегій для привер-	Розробка маркетингових стратегій та рекламних компаній.	Створення позитивного іміджу, збільшення відомості та привер-	Сильна присутність на ринку та збільшення клієнтської бази.
7. Електронні сервіси та зручний пацієнтський портал	Розробка та підтримка електронних сервісів, а також створення зручного пацієнтського порталу для онлайн запису та комунікації з клінікою.	Розробка та впровадження інформаційних технологій.	Забезпечення зручності та швидкості обслуговування	Покращення доступності та комунікації через онлайн платформи.
8. Участь в програмах державно-приватного партнерства	Активна участь у програмах співпраці з державними органами, зокрема в частині участі виконання держаних замовлень	Участь у програмах, взаємодія з державними структурами, тендери	Реалізація державних стандартів та підвищення доступності медичної допомоги.	Отримання додаткових ресурсів та визнання владою.
9. Розширення території присутності	Відкриття нових філій, розвиток франшизи для розширення географії обслуговування.	Відкриття нових філій, укладання партнерських угод.	Забезпечення доступності медичних послуг для більшого числа клієнтів.	Розширення пацієнтської бази та зростання прибутковості.

Примітка. Запропоновано автором.

Здійснення запропонованих заходів не лише дозволить ефективно реалізувати принципи клієнтоорієнтованості у діяльності ПП «Парацельс», але й сприятиме підвищенню ефективності закладу шляхом зниження

посилення конкурентних переваг медичної організації та раціональному використанні ресурсів.

Проведений аналіз у попередньому розділі виявив необхідність вдосконалення окремих бізнес-процесів і впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управління закладом в цілому. Це передбачає оптимізацію тих бізнес-процесів медичного закладу, які не відповідають очікуванням споживачів або негативно впливають на якість медичних послуг ПП "Парацельс" (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Напрями удосконалення бізнес-процесів ПП «Парацельс» в рамках клієнтоорієнтованого підходу

Процеси	Опис
Упорядкування клієнтської бази	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження CRM-системи для ефективного управління інформацією про клієнтів. 2. Регулярне оновлення та очищення бази від застарілих даних. 3. Встановлення механізмів зворотного зв'язку для оцінки клієнтського задоволення.
Сегментація клієнтів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз даних для визначення ключових сегментів клієнтів. 2. Персоналізовані підходи до обслуговування різних сегментів. 3. Впровадження системи ретельного аналізу потреб та попередньої інформації про пацієнта.
Розробка індивідуальних послуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вивчення індивідуальних потреб кожного клієнта. 2. Розробка гнучкої системи пакетів послуг для задоволення різноманітних потреб. 3. Постійне оновлення послуг на основі зворотного зв'язку та ринкових тенденцій.
Реінжиніринг спрямованих на клієнта процесів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз та оптимізація всіх бізнес-процесів з точки зору клієнтоорієнтованості. 2. Залучення фахівців для реінжинірингу ключових етапів обслуговування клієнта. 3. Постійний моніторинг та вдосконалення спрямованих на клієнта процесів.
Побудова довгострокових відносин із пацієнтами та управління ними	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження програм лояльності для постійних клієнтів. 2. Організація заходів для взаємодії із пацієнтами поза процедурами лікування. 3. Систематичні опитування клієнтів та аналіз фідбеку для впровадження необхідних змін.
Брендинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка унікального стилю та концепції бренду. 2. Посилення присутності в інтернеті та соціальних мережах для підвищення свідомості про бренд. 3. Участь у громадських заходах та спонсорство подій для підтримки позитивного іміджу.

Примітка. Запропоновано автором.

Удосконалення бізнес-процесів у ПП "Парацельс" на основі клієнтоорієнтованого підходу ставить перед собою наступні завдання:

забезпечення максимальної доступності до пацієнта;

постійний розвиток і розширення компетенцій в галузі діагностики, лікування і профілактики;

пропаганда послуг закладу, зокрема акцент на профілактичних заходах, та ефективна комунікація цієї інформації через різноманітні канали;

електронізація сервісних процесів, включаючи індивідуальні програми лікування, фінансові та операційні звітності, взаємодію з пацієнтами та іншими медичними установами та ін.;

співпраця з органами місцевого самоврядування, громадськими та благодійними організаціями для спільної реалізації програм збереження та відновлення громадського здоров'я;

культура клієнтоорієнтованості серед персоналу, підсилення кадрового потенціалу та підвищення мотивації працівників тощо.

Нами виіделено наступні напрями удосконалення бізнес-процесів ПП «Парацельс» в рамках клієнтоорієнтованого підходу:

1. Упорядкування клієнтської бази. Відправною точкою технології є моніторинг клієнтської бази та збір інформації, що бракує. Отримані дані дозволять забезпечити ефективний аналіз за атрибутивними ознаками та особливостями поведінки клієнтів. Основні блоки інформації: персональна (контактна) інформація – набір основних атрибутів клієнта, необхідних для його ідентифікації та організації взаємодії; комерційна інформація - набір атрибутів клієнта, що відображають особливості його роботи, а також результат співпраці з клінікою; історія взаємодії – список контактів клініки з клієнтом у процесі співробітництва.

2. Сегментація клієнтів. Дані, отримані під час упорядкування клієнтської бази, використовуються для сегментації клієнтів. Оскільки, як правило, клініку цікавлять найбільш рентабельні групи клієнтів, доцільно використовувати двомірну модель сегментації, класифікувавши клієнтів за

двома критеріям: прибутковість та частота. Для роботи з різними клієнтськими сегментами можна виділити три основні стратегії: - стратегія підвищення лояльності; стратегія стимулювання збуту та стратегія скорочення витрат. При розробці стратегій важливо враховувати особливості поведінки кожного клієнтського сегмента: критерії вибору, фактори задоволеності, причини звернення.

3. Розробка індивідуальних послуг. Ґрунтуючись на проведеній сегментації та знаючи специфіку поведінки клієнтів для кожного клієнтського сегменту клініка проектує свої продуктові та сервісні пакети. «Продуктова» складова індивідуальних пропозицій стосується як модифікацій вже існуючих послуг, а також розробки нових рішень. Основними критеріями, за яким відбувається диференціація продуктових пропозицій, є: територіальні відмінності клієнтів; використовувані клієнтом доповнюючі рішення; галузеві тенденції та конкурентні розробки. «Сервісна» складова індивідуальних пропозицій передбачає диференціацію за такими принципами: рівень якості надання послуг (засоби взаємодії, оперативність реагування, кваліфікація персоналу, швидкість вирішення проблем); різноманітність та індивідуальність пакетів послуг (асортимент запропонованих варіантів, врахування специфіки клієнтів, персональний підхід); ексклюзивність сервісу (наявність особливих послуг для важливих клієнтів, надання знаків уваги). Якщо «продуктова» складова безпосередньо впливає на прибутковість клієнта, то «сервісна» складова є основою формування його лояльності, тому важливо використати комплекс різних методів під час роботи з різними групами клієнтів.

4. Реінжиніринг спрямованих на клієнта процесів. Визначивши найбільш рентабельні пакети послуг та сервісу, клініка формує вимоги до процесів, які б забезпечили їх реалізацію при гарантованому рівні якості. Фактично відбувається оновлення наявних у клініці процесів з урахуванням їх впливу на різні групи клієнтів, формуються CRM-системи, що забезпечують взаємодію різних підрозділів та їх орієнтацію на виконання

заданого рівня клієнтських вимог. Для кожного сегмента клієнтів визначають необхідні матеріали та обладнання, кваліфікацію персоналу, канали поширення, рівень обслуговування. Вони дозволяють розподілити сфери відповідальності різних організаційних підрозділів, призначити метрики оцінки ефективності процесів, орієнтувавши їх на вимір якості роботи з клієнтами, а також встановити різні значення критеріїв оцінки в залежності від клієнтський сегмент. Підсумковою метою процедури управління взаємовідносинами з клієнтами є прогнозування ресурсів, необхідних для реалізації кожної з клієнтських стратегій, а згодом – грамотний розподіл виробничих потужностей, фінансових вкладень та персоналу для покращення результату роботи компанії, а також контролю якості взаємодії з клієнтами та оперативного реагування зміну клієнтських переваг.

5. Розробка стратегії контактів. Сформувавши індивідуальні пропозиції та умови їх якісної реалізації, клініка розробляє систему взаємодії з клієнтами. Оскільки вже намічено графік планованих змін у наданні послуг та сервісної політики організації, можна розробити календарний план комунікацій з різними клієнтськими сегментами. Опрацьовується матриця контактів: список інформаційних приводів, список контактних осіб, переваги комунікації, їх час та частота, структурна та змістовна частини послань. Для різних клієнтських груп можуть використовуватись різні способи взаємодії (від особистої зустрічі до телефонного дзвінка та електронного послання), що забезпечує раціональне використання корпоративних ресурсів.

6. Побудова довгострокових відносин із пацієнтами та управління ними. Поряд з запуском нової політики, важливою частиною стратегії є програми довгострокового співпраці клініки з клієнтами. Виконання цього завдання у межах організації включає опрацювання двох складових: «зовнішньої» та «внутрішньої». У рамках зовнішньої складової розробляються програми лояльності та стимулювання збуту. Під програмою лояльності розуміється довгостроковий клієнтський проект, спрямований на підвищення прихильності пацієнтів до клініки за рахунок пропозиції їм

відчутних цінностей як матеріального, і емоційного характеру. Сюди відносяться: бонусні програми, програми партнерства, зв'язок із постійними пацієнтами; додаткові послуги. Під внутрішньою складовою розуміються активності, здійснювані керівництвом у створенні на регулярній основі. Це корпоративні програми, що орієнтують співробітників клініки на підвищення якості роботи з клієнтами, які забезпечують здатність організації діагностувати та ефективно усувати проблеми, що виникають:

- формування клієнта орієнтованої культури клініки (навчання навичкам роботи, заохочення ініціатив, розробка програм мотивації);

- моніторинг ступеня задоволеності клієнтів (розробка критеріїв оцінки задоволеності, проведення досліджень, аналіз та використання поліпшень);

- робота з рекламаціями (формалізація процедур, збирання претензій);
- формування інформаційно-аналітичного середовища компанії: розробка форм та процедур звітності, впровадження інформаційно-аналітичних систем управління взаємодіями із клієнтами (CRM-система, Call center).

7. Формування бренду є ефективним засобом виокремлення перед конкурентами в очах цільової аудиторії. Бренд надає споживачеві можливість обрати продукт (послуги) серед безлічі схожих, не тільки оцінюючи якість та споживчі властивості, але й враховуючи асоціації, пов'язані з брендом. Як цінний нематеріальний актив, бренд має мотиваційну силу, переконуючи лояльних споживачів у виправданості їх вибору.

Використання бренд-менеджменту в галузі охорони здоров'я має свої особливості, які переважно пов'язані з унікальністю цієї сфери. Зокрема, взаємини між пацієнтом та постачальником медичних послуг (медичний персонал) характеризуються асиметрією інформації. Для прийняття рішень щодо діагнозу та методів лікування необхідні спеціальні медичні знання, які часто відсутні у пацієнтів. Отже, пацієнт покладається на вибір медичних послуг на медичний персонал. Однак вибір медичної організації для отримання допомоги пацієнт може здійснити самостійно. Брендінг стає необхідним інструментом комунікації, який сприяє усвідомленню пацієнтом

рішення на користь конкретної медичної організації, яка надає медичні послуги." Вирішальну роль у формуванні бренду закладу відіграє бренд лікаря. Медичний персонал стає ключовою конкурентною перевагою медичної організації в умовах конкурентного ринку. У зв'язку з цим, розвиток та формування персональних брендів лікарів, що в певних обставинах можуть переважати над організаційним брендом, стає драйвером для розвитку маркетингу відносин у закладі охорони здоров'я (рис.3.4).



Рисунок 3.4. – Взаємозв'язок бренду лікаря та бренду закладу у закладі охорони здоров'я

Примітка. Запропоновано автором.

З позиції закладу важливо сприяти не лише формуванню та розвитку

бренду кожного конкретного працівника, але формування колективного бренду в цілому, у зв'язку з чим актуалізується завдання управління знаннями в закладі з метою його обміну та посилення професійної компетенцій кожного лікаря, поширення провідного досвіду, навчання молодих працівників тощо.

З розвитком та поширенням Інтернет-технологій, включаючи активне використання соціальних мереж, класичні методи маркетингу виходять за межі звичайного простору свого функціонування. Для фахівців з маркетингу нове комунікаційне середовище, яке створили соціальні мережі та Інтернет, відкриває абсолютно нові інструменти для взаємодії з цільовою аудиторією. У наш час соціальні мережі визначаються як один із ключових інструментів для фахівців з брендингу. На сьогоднішній день існує ряд маркетингових стратегій для підтримки бренду в онлайн-просторі. Серед основних інструментів можна виділити:

Таблиця 3.4. Інструменти та методи просування бренду стоматологічної клініки в Інтернет-середовищі

Інструмент	Опис	Результат
1	2	3
Веб-сайт клініки	<ul style="list-style-type: none"> - Удосконалення веб-сайту з детальною інформацією про послуги, лікарів, можливість реєстрації, провчення опитування. - Оптимізація для пошукових систем (SEO) для поліпшення видимості у результатах пошуку. 	Покращення онлайн-присутності та доступності інформації.
Блог та контент-маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - Регулярне створення і публікація статей, блогів або відео на теми стоматології, інші цікаві теми. - Співпраця зі спеціалістами для створення авторитетного контенту та позиціонування клініки як експерта у сфері стоматології. 	Збільшення інтересу цільової аудиторії.
Соціальні мережі	<ul style="list-style-type: none"> - Активна присутність на популярних соціальних мережах (Facebook, Instagram, Twitter) для взаємодії з пацієнтами та публікації корисного контенту. - Оголошення акцій, знижок, анонсів нових послуг та ретельна відповідь на коментарі та відгуки. 	Збільшення взаємодії та розпізнаваності бренду.
Електронна пошта	<ul style="list-style-type: none"> - Розсилка інформаційних листів пацієнтам щодо новин, акцій, пам'яток про здоров'я та рекомендацій. - Використання персоналізованих листів для взаємодії із старими та потенційними клієнтами. 	Залучення уваги та збереження зв'язку з пацієнтами.
Онлайн-реклама	<ul style="list-style-type: none"> - Застосування контекстної реклами в пошукових системах для залучення нових клієнтів. - Створення та розміщення таргетованих рекламних кампаній на соціальних мережах. 	Збільшення обсягу потенційної аудиторії та переходів.

1	2	3
Відгуки та рейтинги	<ul style="list-style-type: none"> - Залучення пацієнтів до залишення позитивних відгуків на різних платформах та підтримка активності клініки в рейтингах. - Ефективне управління негативними відгуками та активна відповідь на запитання та коментарі. 	Покращення репутації та підвищення довіри пацієнтів.
Відео-контент	<ul style="list-style-type: none"> - Створення відео-матеріалів, які демонструють роботу клініки, інтерв'ю з лікарями, анімації процедур та інші підказки для пацієнтів. - Розміщення відео на різних платформах, включаючи YouTube та власний веб-сайт. 	Залучення уваги через візуальний контент та підвищення інтересу.

Примітка. Запропоновано автором.

Отже, підкреслюючи важливість перетворень, які мають бути проведено клінікою під час розвитку клієнтських відносин. Зміни повинні торкнутися всіх основних організаційних елементів: структури, бізнес-процесів та культури стоматологічної клініки. Базовою складовою конкурентоспроможності на ринку стає сервіс, орієнтований на побудову довгострокових та взаємовигідних відносин із клієнтами. Вектор активності клініки має зміститися з «продуктових» процесів на пошук найбільш вигідних клієнтських сегментів та розроблення стратегії їх утримання. Реалізація сервісної політики та стратегії утримання покладається на спеціально створений для цього організаційне підрозділ чи відділ (при масштабуванні бізнесу). Його основною метою є дотримання лояльності окремих груп клієнтів, їхньої значущості для клініки, загальна ціннісна позиція клієнтів та стоматологічної клініки, поділ інтересів один одного, що забезпечують можливість побудови співробітництва, високий рівень прихильності та зацікавленість у створенні спільного майбутнього.

ВИСНОВКИ

Таким чином, проведення технологій теоретико-практичних аспектів управління клієнтськими відносинами як фактором забезпечення конкурентоспроможності у стоматологічній клініці ПП «Парацельс» дозволило зробити наступні висновки:

1. Аналіз наукових джерел щодо управління організаціями надає можливість зробити висновок, що сучасною тенденцією стає розповсюдження клієнтоорієнтованих підходів. Клієнтоорієнтована концепція є важливою складовою стратегічного напрямку сучасного закладу охорони здоров'я та призводить до ряду позитивних результатів, зокрема забезпечення конкурентоспроможності. Клієнтоорієнтованість слід розглядати як модель управління взаємовідносинами з клієнтами, яка приносить вигоди обом сторонам. Для клієнта це означає максимальне задоволення від придбання товару чи послуги, а для підприємства - цінність інвестицій, яка призводить до збільшення прибутків. Основними аспектами клієнтоорієнтованого підходу є врахування активних та перспективних потреб споживача, формування лояльності цільових клієнтів та усвідомлення керівництвом і працівників того, що ефективні партнерські відносини з клієнтами в умовах невизначеності призводять до позитивних результатів для підприємства.

2. Розвиток клієнтських відносин у закладах охорони здоров'я неможливо відокремити від особливостей сфери медичної практики. Перш за все, в здоров'ї клієнта насамперед стоїть його фізичне та емоційне благополуччя, що визначає специфіку обслуговування та взаємодії із пацієнтами. Також важливим є врахування унікальних фізіологічних та психологічних особливостей кожної особи, що відображається на стратегії взаємодії та обслуговування клієнтів. Крім того, в охороні здоров'я великий акцент робиться на етичних та конфіденційних аспектах, що робить важливим врахування довіри та етичних норм у взаємодії із клієнтами.

Пацієнти нерідко взаємодіють із закладами протягом тривалого часу, часто стикаючись із складними медичними питаннями. Така тривала взаємодія вимагає від фахівців високого рівня спілкування, емпатії та здатності розуміти індивідуальні потреби пацієнта. Також в закладах охорони здоров'я існує мережева система стосунків між різними медичними фахівцями, що вимагає здатності до ефективного комунікування, координації та співпраці для забезпечення повноцінного обслуговування клієнта. Встановлено, що клієнтоорієнтованій організації важливо враховувати як внутрішніх клієнтів (працівників), так і зовнішніх (клієнти), що обумовлює врахування при побудові ефективної системи відносин з ними.

3. Аналіз технологій формування клієнтських відносин закладу охорони здоров'я здійснено на матеріалах стоматологічної клініки ПП «Парацельс» - однією із відомих стоматологічних клінік м. Вінниця з значним (понад 17 років) досвідом роботи. Залогом успішної багаторічної роботи стоматологічного центру є поєднання високої кваліфікації лікарів-спеціалістів із роботою на сучасному обладнанні по втіленню інноваційних стоматологічних послуг найвищої якості. Управління формуванням клієнтських відносин в стоматологічній клініці включає в себе взаємодію різних суб'єктів, таких як адміністративний персонал, лікарі та медичний персонал. Об'єктами управління формуванням клієнтських відносин в стоматологічній клініці є: взаємодія з пацієнтами на всіх етапах їхнього перебування в клініці, від першого контакту до післяпродажного обслуговування; задоволеність пацієнтів послугами клініки; лояльність пацієнтів до клініки; лояльність, задоволеність, відданість персоналу.

4. Для підвищення ефективності управління відносинами зі споживачами також важливо систематично здійснювати моніторинг рівня спрямованості на клієнта серед працівників та в медичному закладі загалом. Цей процес включає наступні послідовні кроки: формулювання мети та завдань моніторингу; збір необхідної інформації; вибір методів та технологій моніторингу; визначення стандартних показників орієнтації на клієнта;

проведення обчислень на основі цих показників; аналіз отриманих даних та їх порівняння зі стандартами; оцінка результатів моніторингу та розробка набору заходів для вдосконалення та коригування стратегії орієнтації на клієнта. У роботі представлено можливості такого моніторингу: здійснено оцінювання очікувань та рівня задоволеності пацієнтів послугами клініки (метод розривів), аналіз клієнтоорієнтованості персоналу, що дозволило встановити напрями удосконалення. SWOT-аналіз показав, що сучасне просування клініки вимагає вдосконалення. Необхідно систематизувати періодичність постів у соціальних мережах, удосконалити сайт в контексті посилення взаємодії клієнта та компанії, забезпечення зворотнього зв'язку з метою оперативного донесення до керівництва компанії усіх аспектів, що турбують клієнтів. Доцільно також звернути увагу на формування програми лояльності пацієнтам, створення так званих «соціальних пропозицій» для ключових груп населення (поранені внаслідок військових дій, учасники бойових дій тощо).

5. Встановлено, що розвиток клієнтських відносин у закладі охорони здоров'я передбачає зміну процесів його діяльності, що обумовлює необхідність формування відповідної бізнес-моделі, ключовими аспектами якої є створення споживчої цінності; організація взаємодії з клієнтом; управління інформацією про клієнтів; забезпечення лояльності клієнтів; зворотний зв'язок з клієнтами та забезпечення реагування на їх запити. Для таких напрямів визначено основні заклади реалізації, показники оцінки ефективності. Важливим елементом такої моделі є реорганізація ланцюжка створення цінності медичних послуг з акцентуванням на пацієнті як ключового учасника, що обумовлює необхідність навчання пацієнтів на всіх етапах формування цінності медичної послуги.

6. Визначено напрями, які мають бути проведені клінікою під час виконання клієнтоорієнтованого підходу. Обґрунтовано, що зміни повинні торкнутися всіх основних організаційних елементів: структури, бізнес-процесів та культури стоматологічної клініки. Виділено напрями

удосконалення бізнес-процесів ПП «Парацельс» в рамках клієнтоорієнтованого підходу: сегментація клієнтів, розробка індивідуальних послуг, реінжиніринг спрямованих на клієнта процесів, розробка стратегії контактів, брендинг, побудова довгострокових відносин із пацієнтами та управління ними. Особливу увагу приділено необхідності посилення брендингу стоматологічної клініки, при цьому наголошено, що бренд лікаря та бренд закладу є взаємопов'язаними елементами, що спільно формують сприйняття пацієнтами та громадськістю в цілому. Лікар, як представник медичного персоналу, своїм стилем лікування, особистісними якостями та професійним досвідом може стати ключовим обличчям та символом клініки. Позитивний бренд лікаря може позитивно впливати на сприйняття самого закладу та створювати додатковий образ високої якості медичного обслуговування. З іншого боку, бренд закладу охоплює не лише імідж конкретних лікарів, але й загальний стиль лікування, технічне обладнання, якість послуг та пацієнтський досвід. Сформований бренд закладу може визначити вибір пацієнтів та вплинути на їхнє рішення про звернення за медичною допомогою. Запропоновано інструменти та методи просування бренду стоматологічної клініки в Інтернет-середовищі, що також сприятимуть побудові ефективної взаємодії з пацієнтами, формуванню позитивного іміджу та збільшенню лояльності клієнтів.

Представлені практичні рекомендації управління клієнтськими відносинами сприятимуть забезпеченню конкурентоспроможності стоматологічної клініки, крім того такі пропозиції можуть бути використані і іншими закладами охорони здоров'я різних форм власності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніськіна І.В. Підприємство як клієнтоорієнтована система. *Ефективна економіка*. 2018. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2051>.
2. Білявський В. М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/>.
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. Бондарчук Т. Л. Модель поведінки споживача: теоретико-методологічні аспекти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 3–7.
5. Вантух Т. З. Сутність та визначення поняття «клієнтоорієнтована депозитна політика». *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Вип. 2. С. 17–25.
6. Василик А.В. Компетенції HR фахівця в епоху цифрових технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 9. С. 119-127.
7. Визначення та особливості формування клієнтоорієнтованої стратегії управління взаємовідносинами. URL: <http://um.co.ua/7/7-10/7-103028.html>.
8. Гембл П. Маркетинг взаємовідносин зі споживачами: навч. посіб. Харків, Видавництво «Гранд», 2017. 252 с.
9. Голишева Є. О. Клієнтоорієнтована концепція: сутність, особливості та модель переходу. *Економіка та підприємництво*. 2015. Вип. 34-35. ч. 2. С. 105-114.

10. Гончар О.І. Клієнтоорієнтований підхід в управлінні потенціалом підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2015. Вип. 49. С. 34–38.

11. Дмитрієв М. О., Арзянцева Д.А. Розвиток клієнтських відносин як фактор забезпечення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М.Потебні Запорізького національного університету «Сучасні виклики та напрями вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах»* (5 – 6 грудня 2023 р., м. Запоріжжя). Київ, 2023. С. 106-108.

12. Еремина П. В. Основні правила та принципи розробки програм лояльності і етапи впровадження. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу: матеріали конф. «Досягнення молодих вчених Брянської області»*. 16 травня 2018 р. Брянськ : БГТУ, 2018. С. 161–164

13. Жалдак Г. П., Яценко А. М. Аналіз факторів та моделей поведінки споживача. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: зб. наук. пр. Харків*. 2021. № 2 (27). С. 145–156.

14. Задорожна, Ю. Застосування клієнтоорієнтованого підходу до процесу управління в закладі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 31 трав. 2022 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. – С. 299-302.

15. Захаренко Д.С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4(22). С. 187–194

16. Кваско А. В., Лавренюк М. М. Потенціал підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу. *Інтелект XXI*. 2018. № 1-2. С. 69–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2013_1-2_10

17. Кирчата І. М., Приходько Д.О. Клієнтоорієнтованість як стратегічний орієнтир формування моделі купівельної поведінки споживача та розвитку бізнесу. URL :<https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.182>

18. Ковалевський В. О., Юшкевич О. О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-6_0-pages-246_251.pdf
19. Ковальчук С.В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління: IV Всеукраїнська наук. конф. молодих учених та студентів*, 4 листопада 2016 р., Київ: КНУТД, 2016. С. 9–10.
20. Краснокутська Н. С., Тихонченко Р.С. Матричний метод вибору клієнтоорієнтованої стратегічної позиції підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 2. С. 92-98.
21. Кушнірюк В. К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. URL: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm
22. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 4. Вип. 9. С. 111–115.
23. Ольшанський О. Розробка методів удосконалення управління бізнес-процесами. *Аудит технологій та резерви виробництва*. 2018. № 5/4 (43). С. 20–25.
24. Основні принципи клієнтоорієнтованості. Підвищення клієнтоорієнтованості. URL: <https://biznesua.com.ua/osnovni-printsipikliyantooriyentovanostipidvishhennyua-kliyantooriyentovanosti>
25. Папенко Л. М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. №3. 341 с. 40.
26. Патлах І.Н. Клієнтоорієнтованість як філософія бізнесу. *Ваш бізнес*. 2011. С. 24–26. URL:<http://www.b17.ru/article/4283>

27. Передало Х. С., Огерчук Ю. В., Лібенко Ю. С. Поведінкова економіка та можливості застосування технік її впливу в сучасних організаціях. *Ефективна економіка*. 2019. № 12.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7520>

28. Перерва І. М. Сутність клієнтоорієнтованості та клієнтоорієнтований підхід до розвитку організації. URL : <http://surl.li/mfqtm>

29. Продан І. О. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 308-313. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_1_50

30. Пуліна Т.В., Чебаненко Ю.В. Клієнтоорієнтований підхід як засіб удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення»* (25-26 травня 2023р., м. Запоріжжя). С 39-41.

31. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компаній. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 21. С. 165-173. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33237/1/30.pdf>

32. Руденко М. Моніторинг задоволеності споживачів підприємства: методичний аспект. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. Вип. 2. С. 142-149.

33. Рябоконт Н. П. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу: Науковий вісник Херсонського державного університету. *Економічні науки*. 2016. №2. 214с.

34. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>

35. Семенда Д. К., Семенда О. В. Дослідження поведінки споживчів в сучасних ринкових умовах. *Матеріали журналу «Молодий вчений»*. №1 (53), 2018. С. 535–541.

36. Скляр Е. Н. Менеджмент, орієнтований на бренд: актуальні проблеми сучасної практики управління: монографія. Брянськ : БГТУ, 2018. 340.
37. Соріна О.О., Гришкіна Н.І. Створення системи забезпечення якості медичних послуг. *Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір*: міждунар. наук.-практ. конф. Запоріжжя, 2021. С. 317-319
38. Сохацька О., Курант Т. Нова парадигма маркетингу в інформаційній економіці. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 2. С. 113–120.
39. Стоматологічний центр «Парацельс». URL: <https://paracelsus.com.ua/>
40. Терлецька, Ю. Клієнтоорієнтованість як чинник формування рівня зрілості системи менеджменту підприємства. *Молодий вчений*. 2022. № 7 (107), 101-104. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-7-107-20>
41. Томко К., Шендерівська Л. Поняття клієнтоорієнтованості та інструменти для ведення клієнтоорієнтованого бізнесу. 2022. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/article/view/19032>
42. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75–78.
43. Хуторський П. О., Степура В. А. Клієнтоорієнтованість стратегічного менеджменту як виклик економічної нестабільності. *Економіка і менеджмент 2017: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції (23–24 березня 2017 р). Дніпро, 2017. С. 51–53
44. Циран Я. Н. Місце концепції управління зв'язками з клієнтами в ринковій орієнтації підприємства. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки: Тернопіль, 2015. 276 с.
45. Цуркан В.І. Клієнтоорієнтованість фірми. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2019. Том 48. № 1. С. 101-108.

46. Цьвок Д. Р., Яворська Н. П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5. С. 141-147.

47. Що таке клієнтоорієнтованість і чому вона важлива. URL : <https://brainlab.com.ua/uk/blog-uk/shho-take-kliiyentooriyentovanist-i-chomu-vonavazhlyva>

48. Яценко О. В. Проблеми та шляхи реалізації стратегії клієнтоцентричності компаній в умовах глобалізації ринків. *Науковий вісник. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2019. № 7 (186). С. 103–112.

49. Bruno A. (2017). Customer Orientation and Leadership in the Health Service Sector: The Role of Workplace Social Support. *Front Psychol.* 8. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01920

50. Guglielmetti, C., Gilardi, S., Accorsi, L., and Converso, D. (2014). The relationship with patients in healthcare: which workplace resources can lessen the impact of social stressors? *Psicol. Salute* 2, 121–137.

51. IOM (2001). *Crossing the Quality Chasm: A New Health System for the 21st Century*. Washington, DC: National Academies Press

52. Kohli A., Jaworski B. Market Orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implication *Journal of Marketing*. 1990. vol. 54. No 2. pp. 1–18. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/82e7/864936822e1c97d5ebc9996fab705defcfdb.pdf>

53. Legi, Christian M.(2021), The influence of customer orientation perception and service quality to customer satisfaction. *Jurnal EMBA*. Vol.9 No.2, 736-741

54. Liao, H., Subramony, M. (2008). Employee customer orientation in manufacturing organizations: joint influences of customer proximity and the senior leadership team. *J. Appl. Psychol.* 93, 317–328.

55. Narver J.C., Slater S.F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. no. 4. pp.20–35.

56. Thomas Richard K. Marketing health services. Health Administration Press. Chicago : AUPHA Press, Arlington. 2018. №6. P. 350-374

Виконав: студент
2 курсу магістратури
спеціальності
073 Менеджмент
заочної форми навчання
«___» грудня 2023 р.

Підпис

М. О. Дмитрієв

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
«___» грудня 2023 р.

Підпис

Д.А. Арзянцева

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«___» грудня 2023 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище