

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ»
В.о. завідувача кафедри
менеджменту, фінансів та бізнес-
адміністрування
_____ Наталія ПРИЙМАК
«___» _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: «Формування клієнтоорієнтованої стратегії закладу
охорони здоров'я»

Виконавець: Серебрянников Т.П.
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

Науковий керівник: Наволокіна А.С.
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Київ-2024

МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В.о. завідувача кафедри
менеджменту, фінансів та бізнес-
адміністрування

_____ Наталія ПРИЙМАК
«___» _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ЗДОБУТТЯ
ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**

Серебряннікова Тараса Павловича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування клієнтоорієнтованої стратегії закладу охорони здоров'я», науковий керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування Наволокіна А.С., затверджені наказом по університету №95-С від «06» жовтня 2023 р.
2. Вихідні дані до роботи: іноземні та вітчизняні публікації за темою дослідження, інформаційні дані медичного закладу, інтернет-ресурси.
3. Зміст пояснювальної записки: дослідження теоретичних основ клієнтоорієнтованого управління; аналіз та оцінка господарського стану закладу охорони здоров'я; розробка проектних пропозицій щодо формування клієнтоорієнтованого управління в закладі охорони здоров'я.
4. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, діаграми, графіки.

5. Консультанти роботи із зазначенням розділів, які вони консультують:

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Доцент кафедри, к.е.н., доц. Наволокіна А.С.		
Розділ 2	Доцент кафедри, к.е.н., доц. Наволокіна А.С.		
Розділ 3	Доцент кафедри, к.е.н., доц. Наволокіна А.С.		

6. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Визначення мети та завдання, опрацювання літературних джерел		виконано
2.	Складання плану роботи та погодження його з керівником, підготовка вступу та першого розділу роботи		виконано
3.	Збір і обробка економічної та статистичної інформації, підготовка другого розділу роботи		виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи та висновків		виконано
5.	Перевірка роботи на плагіат. Попередній захист роботи на кафедрі.		виконано
6.	Одержання відгуку від наукового керівника, зовнішнє рецензування роботи		виконано
7.	Здача роботи на кафедрі		виконано
8.	Захист кваліфікаційної магістерської роботи		виконано

Здобувач вищої освіти _____ Тарас СЕРЕБРЯННИКОВ
(підпис)

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Алла НАВОЛОКІНА
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи «Формування клієнтоорієнтованої стратегії закладу охорони здоров'я» складає 100 сторінок та містить 22 рисунки, 13 таблиць, 46 використаних джерел.

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ, ЗАКЛАД ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я,
КЛІЄНТООРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ, МЕДИЧНІ ПОСЛУГИ,
КЛІЄНТООРІЄНТОВАНА СТРАТЕГІЯ, МЕДИЧНИЙ ЗАКЛАД, ЯКІСТЬ
ОБСЛУГОВУВАННЯ

Кваліфікаційна робота магістра присвячена питанням формування клієнтоорієнтованої стратегії в медичному закладі.

Перший розділ роботи присвячений дослідженню теоретичних основ клієнтоорієнтованого управління в діяльності компаній.

Другий розділ роботи присвячений аналізу діяльності медичного закладу, а також оцінці надання медичних послуг.

Третій розділ роботи присвячений розробці проектних пропозицій щодо формування клієнтоорієнтованої стратегії в медичному закладі.

Практична цінність представлених досліджень полягає в тому, що висновки та пропозиції можуть бути використані в процесі практичної роботи медичного закладу.

ABSTRACT

The total volume of the Master's thesis "Development of a Customer-Oriented Strategy for a Healthcare Facility" is 100 pages and includes 22 figures, 13 tables, and references to 46 sources.

CUSTOMER ORIENTATION, HEALTHCARE FACILITY,
CUSTOMER-ORIENTED MANAGEMENT, MEDICAL SERVICES,
CLIENT-ORIENTED STRATEGY, MEDICAL INSTITUTION, SERVICE
QUALITY

The Master's thesis focuses on the issues of developing a customer-oriented strategy in a medical institution.

The first section of the thesis is dedicated to exploring the theoretical foundations of customer-oriented management in the activities of companies.

The second section analyzes the activities of the medical facility and evaluates the provision of medical services.

The third section of the thesis is devoted to developing project proposals for the formation of a customer-oriented strategy in the medical institution.

The practical value of the presented research lies in the fact that the conclusions and proposals can be applied in the practical work of a medical institution.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ	
КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ	10
1.1. Сутність клієнтоорієнтованого управління компанією	10
1.2. Моделі клієнтоорієнтованого управління компанією	30
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ	
ЗДОРОВ'Я	39
2.1. Загальний аналіз діяльності клініки TOP CLINIC DENIS	39
2.2. Аналіз якості надання медичних послуг клініки TOP CLINIC DENIS	50
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО	
ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ В	
ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	58
3.1. Формування клієнтоорієнтованої стратегії закладу охорони здоров'я	58
3.2. Ефект від розробки стандартів обслуговування клієнтів медичного закладу	78
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95

ВСТУП

Останні роки свідчать про значні трансформації у галузі охорони здоров'я, зокрема відходять від традиційних моделей і віддають перевагу пацієнтоцентричному підходу. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії стає важливим елементом адаптації до цих змін. Сьогодні видно, що у сфері охорони здоров'я намітилося зростання конкуренції між медичними закладами. В цьому контексті розробка та впровадження клієнтоорієнтованої стратегії може стати конкурентною перевагою, що привертає пацієнтів та покращує їхню задоволеність. Пацієнти сьогодні мають вищі вимоги до якості та доступності медичних послуг. Клієнтоорієнтована стратегія дозволить враховувати індивідуальні потреби та очікування пацієнтів, що сприяє підвищенню рівня задоволеності.

Сучасні тенденції в охороні здоров'я визначають пацієнтів як активних учасників в процесі прийняття рішень. Клієнтоорієнтована стратегія сприяє залученню пацієнтів до спільного планування та управління їхнім здоров'ям. Тому реалізація клієнтоорієнтованої стратегії може покращити ефективність медичного закладу через зменшення часу очікування, підвищення лояльності пацієнтів та зменшення витрат на повторні візити через поліпшення комунікації та задоволення пацієнтів, що і визначає *актуальність теми дослідження дипломної роботи*.

Проблема впровадження клієнтоорієнтованого підходу в сфері послуг отримує відповідну увагу в західній та вітчизняній науковій літературі. Серед визначених авторитетних імен в світовій науковій спільноті можна виділити Р.Акоффа, П.Ансоффа, Х.Вісса, П.Дойля, Ж.-Ж.Ламбена, Ф.Котлера, Р.Коха, Г.Мінцберга, Дж.О'Шонессі, М.Портера та інших. У вітчизняних науковців, що досліджують цю проблему, важливе місце займають Г.Л.Азоева, Г.Л.Багієва, Є.П.Голубкова, В.С.Єфремова, В.Д.Маркова, А.Н.Матанцев, Н.К.Масовий, Є.В.Попова, І.С.Березина, І.М.Герчикова, В.А.Гончарук, О.К.Ойнер, А.П.Панкрухін, В.Є.Хруцький та

інші фахівці. Однак, не дивлячись на велику кількість досліджень, недостатня увага приділяється подальшому розвитку форм та способів надання клієнтоорієнтованих послуг у мінливих умовах сьогодення саме в медичній сфері.

Основною метою дипломної роботи є розробка, обґрунтування та впровадження стратегії, яка спрямована на підвищення задоволеності та задоволення потреб пацієнтів у медичному закладі.

Відповідно до поставленої мети, було сформовано наступні **завдання**:

- проаналізувати потреби пацієнтів для формування клієнтоорієнтованої стратегії;

- визначити конкретні заходи для покращення взаємодії з пацієнтами;

- дослідити можливість впровадження організаційних змін у медичному закладі з метою підтримки клієнтоорієнтованої стратегії;

- розробити механізми вимірювання ефективності клієнтоорієнтованої стратегії, таких як індикатори задоволення пацієнтів, зменшення часу очікування та покращення якості послуг;

- розробити рекомендації щодо впровадження розробленої стратегії в практику закладу охорони здоров'я з метою виявлення позитивного впливу на якість обслуговування та задоволення пацієнтів.

Предметом дослідження виступає процес формування клієнтоорієнтованої стратегії в закладах охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є заклад охорони здоров'я, який розглядається з точки зору формування та впровадження клієнтоорієнтованої стратегії.

Науковою новизною виступає розробка та обґрунтування методичних положень та рекомендацій щодо формування клієнтоорієнтованого підходу, що дозволяє персоналізувати взаємовідносини з клієнтами в медичному закладі.

Методична база дипломної роботи ґрунтується на структурно-логічному та системному підходах, а також використовує такі методи, як економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз та експертні оцінки.

Інформаційну базу складають законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, а також консультативні матеріали вітчизняних і зарубіжних матеріалів.

Обсяг та структура дипломної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність клієнтоорієнтованого управління компанією

Сучасне підприємство, особливо те, що надає послуги, представляє собою живу систему, в якій взаємодіють різноманітні інтереси (економічні, соціальні, культурні, особисті тощо) його власників і клієнтів. В умовах складного макросередовища, що характерне для України, таке підприємство може досягти успіху та зберегти конкурентоспроможність, якщо воно в першу чергу орієнтоване на клієнтів, тобто забезпечує зрозуміння, підтримку і реалізацію їхніх вимог та потреб.

Конкурентоспроможність представляє собою комплексну сукупність можливостей будь-якого виробника створювати, надавати, просувати і продавати свої продукти чи послуги [11]. У контексті основоположника розвитку кібернетики в Україні, В.М. Глушкова, концепція конкурентоспроможності системи базується на понятті стійкості. Згідно з його визначенням, стійкість означає "властивість системи повертатися до первинного стану після припинення впливу зовнішнього збурення, тобто здатність системи відновлювати різні початкові стани до певного рівноважного (стаціонарного) стану" [7].

Поняття моделі стійкості підприємства послуг, ґрунтоване на забезпеченні якісного обслуговування клієнтів (К), можна описати за допомогою наступної сукупності параметрів [7]:

$$K = \{U_n, S, T_n, W\}, \quad (1.1)$$

де U_n - комплекс потенційних послуг;

S - вартість послуги;

T_n - технології обслуговування клієнта;

W - правові та маркетингові умови обслуговування, визначені в договорі з клієнтом.

Не всі параметри сукупності формули (1.1) однаковою мірою цікавлять клієнта. Значущими факторами для клієнта є ціна послуги (S) і умови договору (W). Саме вони викликають зацікавленість клієнта і спонукають його звертатися до конкретного підприємства. Комплекс потенційних послуг (U_n) та технології обслуговування (T_n) є основним об'єктом уваги виробників, перш ніж їх оцінить споживач після отримання послуги, характеризуючи її як відповідну або не відповідну своїм вимогам. Важливо відзначити, що рівень якості обслуговування повинен відповідати ціні. Водночас, аспекти, такі як ввічливість, увага та висока культура спілкування, хоча не вимагають значних матеріальних витрат і не забирають багато часу і зусиль, істотно визначають рівень якості обслуговування на клієнтоорієнтованому підприємстві.

Філіп Котлер висловлював думку, що в минулому фахівці з маркетингу наголошували на важливості вміння знаходити клієнтів [24]. Однак у сучасному світі учасники ринку єдиногосно підтверджують, що збереження та розвиток відносин з клієнтом стали найважливішою частиною їхньої діяльності. Компанії витрачають величезні кошти на завоювання своїх клієнтів, тоді як конкуренти активно прагнуть залучити їх до себе. Втративши клієнта, фірма зазнає значно більших втрат, ніж просто втрата одного замовлення. За словами Котлера, вартість залучення нового покупця в 5 разів перевищує ту суму, яка буде потрібна для того, щоб задовольнити всі потреби вже наявного клієнта.

Поняття клієнтоорієнтованості можна порівняти за своєю важливістю з поняттям конкурентоспроможності, хоча між ними існує певна різниця. Конкурентоспроможність відноситься до відповідності організації кон'юктурі ринку в цілому, тоді як клієнтоорієнтованість відображає ступінь відповідності підприємства очікуванням споживачів.

У цьому контексті можна говорити про стратегічне управління клієнтоорієнтованістю, оскільки підприємство, яке керується інтересами клієнта в своїй діяльності, робить вибір на користь довгострокових відносин з клієнтом. Це часто включає відмову від тимчасових вигод на користь побудови відносин, які сприяють забезпеченню задоволення потреб та очікувань клієнтів.

Глобалізація ринків, інформаційна революція, лібералізація світової економіки та розширення мобільних технологій та інформаційних мереж створили для виробників можливість ефективної персоналізації каналів комунікації зі споживачами. Тим часом споживачі отримали доступ до широкого обсягу інформації практично у будь-який час.

У багатьох галузях економіки виникли умови, які наближаються до моделі ідеальної конкуренції. Величина маржі на клієнта зменшилася, і тепер важливішою стала лояльність споживачів. Загострення конкуренції спричинило зниження цін на товари, зростання витрат на залучення клієнтів і, в результаті, значущий спад прибутковості клієнтів.

Підприємствам стало вигідно використовувати клієнтів-партнерів як "промоутерів" для скорочення циклу виведення продуктів на ринок та їх просування в цільовому середовищі, щоб ефективно зменшити витрати на залучення нових клієнтів. У такому контексті, партнерство з клієнтами стало основою успішного розвитку для багатьох організацій.

Так, наприклад, у 70-ті роки ринок розвивався під гаслом "Великі обсяги, низькі витрати дорівнюють високим прибуткам". У цей період підприємства акцентували увагу на масовому виробництві та оптимізації витрат. У 80-ті роки виникло розуміння того, що значна частина прибутку компанії генерується від окремих клієнтів. Підприємства стали усвідомлювати важливість індивідуального підходу до клієнтів та їхніх потреб. У 90-ті роки актуалізувалася концепція 20/80, яка передбачала, що 20% клієнтів генерують 80% прибутку компанії. Основною метою для підприємств стало виявлення цих найбільш вигідних клієнтів. Два основні

завдання в роботі з клієнтами полягали в утриманні прибуткових клієнтів і вжитті заходів щодо збільшення кількості їхніх покупок у даній компанії. Ці етапи відображають поступовий перехід від масового підходу до індивідуального взаємодії з клієнтами, що є ключовим аспектом стратегій бізнесу у сучасному середовищі.

У останнє десятиліття ХХ століття спостерігався перехід до спрямованого на клієнта підходу, який став насущним завданням для багатьох компаній. Основні риси цього підходу можна сумувати в трьох ключових характеристиках [14] (див. табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Основні характеристики підходу, спрямованого на клієнта

Ключова характеристика	Пояснення
<i>1. Орієнтація на утримання клієнтів</i>	Враховуючи зростання вартості залучення нових клієнтів та конкурентний характер ринку, компанії визначили для себе вигідніше використовувати потенціал наявної клієнтської бази. Основний акцент робиться на збільшенні продажів через підвищення інтенсивності використання продукції існуючими клієнтами.
<i>2. Індивідуальні комунікації з клієнтами</i>	Для ефективного урахування особистих особливостей кожного споживача та надання йому більшої цінності, важливо забезпечити особистий та інтерактивний обмін інформацією між компанією та клієнтом. Завдяки розвитку інформаційних технологій ця задача стала реалізованою.
<i>3. Співпраця, заснована на відносинах, а не на продукті</i>	Оскільки товари та послуги стають все більше стандартизованими, ключовим для збереження та розвитку співпраці між компанією та клієнтами стали взаємовідносини та сервіс. Лояльні споживачі почали сприймати компанію як носія якоїсь ідеї (бренду), обдарованої для них особливою цінністю.

Ці тенденції визначають перехід від традиційної моделі продажу до стратегій, орієнтованих на індивіда та побудову тісних та тривалих відносин з клієнтами.

Розвиток економічних відносин викликав не лише зміни в розподілі сил між виробниками і споживачами, але й породив нові фактори конкурентоспроможності для організацій. Оскільки багато компаній почали отримувати значний прибуток завдяки повторному продажу та підвищенню

інтенсивності споживання, для них стало ключовим завести довгострокові відносини з клієнтами. Найгостріше постало питання щодо факторів, які сприяють тривалій прихильності клієнтів до компанії. У цьому контексті виникає необхідність вирішення питань, пов'язаних із забезпеченням високого рівня задоволеності клієнтів, побудовою позитивного бренду та створенням умов для повторних покупок. Фактори, такі як якість обслуговування, індивідуальний підхід до клієнтів, взаєморозуміння їхніх потреб і цінностей, стають важливими складовими успішного утримання та розвитку клієнтської бази. Такі відносини забезпечують стійкість компанії в умовах конкурентного ринку та сприяють її довгостроковому успіху.

Абсолютно правильно, що для клієнтів ключовими є функціональні та споживчі характеристики продукту. Проте, набуваючи досвіду його використання, клієнт може не лише детально оцінити його якість, а й порівняти з конкурентними аналогами. Якщо отриманий досвід не відповідає очікуванням, клієнт може уникати подальшої взаємодії з продавцем або навіть перейти до конкурентів. Тому, окрім продукту, важливо враховувати інший аспект взаємодії компанії з клієнтами, який сприяє моніторингу та довгостроковому підтриманню відносин для максимізації прибутку. Цей аспект – це сервіс (див. рис. 1.1).

Відрізняючись від продукту, чії властивості формалізовані та прописані в договорі, за який клієнт сплачує безпосередню плату, сервіс визначається ставленням компанії до клієнта і включає емоційні та поведінкові аспекти. У відмінну від продукту, який чітко визначений областю діяльності компанії і може бути визначений як товар або послуга, сервіс не має "спеціалізації" і визначається виключно якістю організації процесів і компетенцією персоналу.

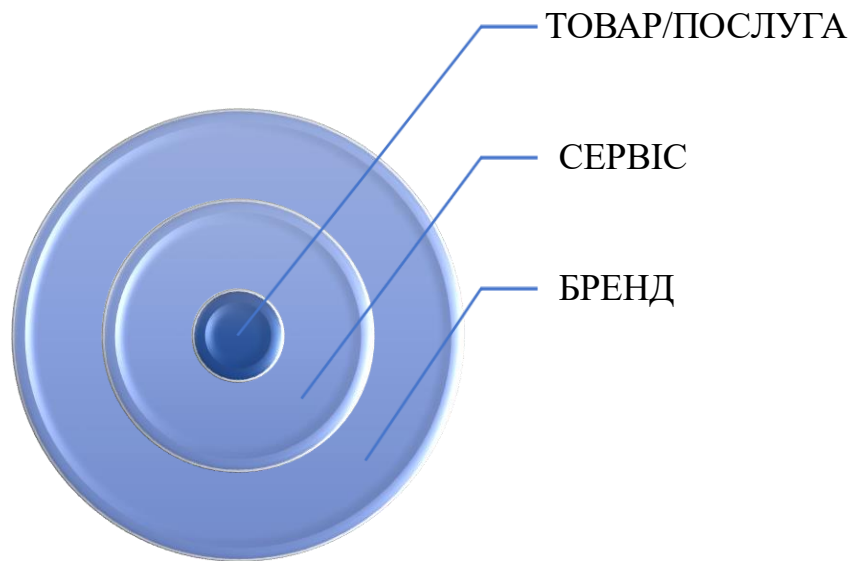


Рис.1.1. Основні елементи конкурентної переваги

Якісний сервіс - це концентрація всіх ресурсів і всіх співробітників компанії на задоволенні клієнтів. Першокласний сервіс забезпечує два моменти, що формують стійку конкурентну перевагу [15]:

1) унікальне положення компанії на ринку та її відмінність від конкурентів, оскільки його надання не має суворої формалізації і, отже, не може бути скопійовано;

2) індивідуальність відносин з кожним цінним для компанії клієнтом, що забезпечує стійкий емоційний зв'язок і максимальне задоволення потреб покупця.

Рівні зрілості сервісу можна виділити наступним чином – див.рис.1.2.

Систематизація публікацій, присвячених дослідженню клієнтоорієнтованих підприємств, розкриває чинники, які свідчать про високий рівень орієнтації підприємства на задоволення потреб клієнтів. До цих факторів можна віднести ефективну організацію системи продажів послуг і супутніх продуктів, грамотну сегментацію клієнтської бази, яка базується на використанні спеціальних технологій для кожного сегменту або для найцінніших клієнтів. Також важливими факторами є наявність

чіткої політики формування клієнтської бази, визначення її цілей, пріоритетів та належних ресурсів.

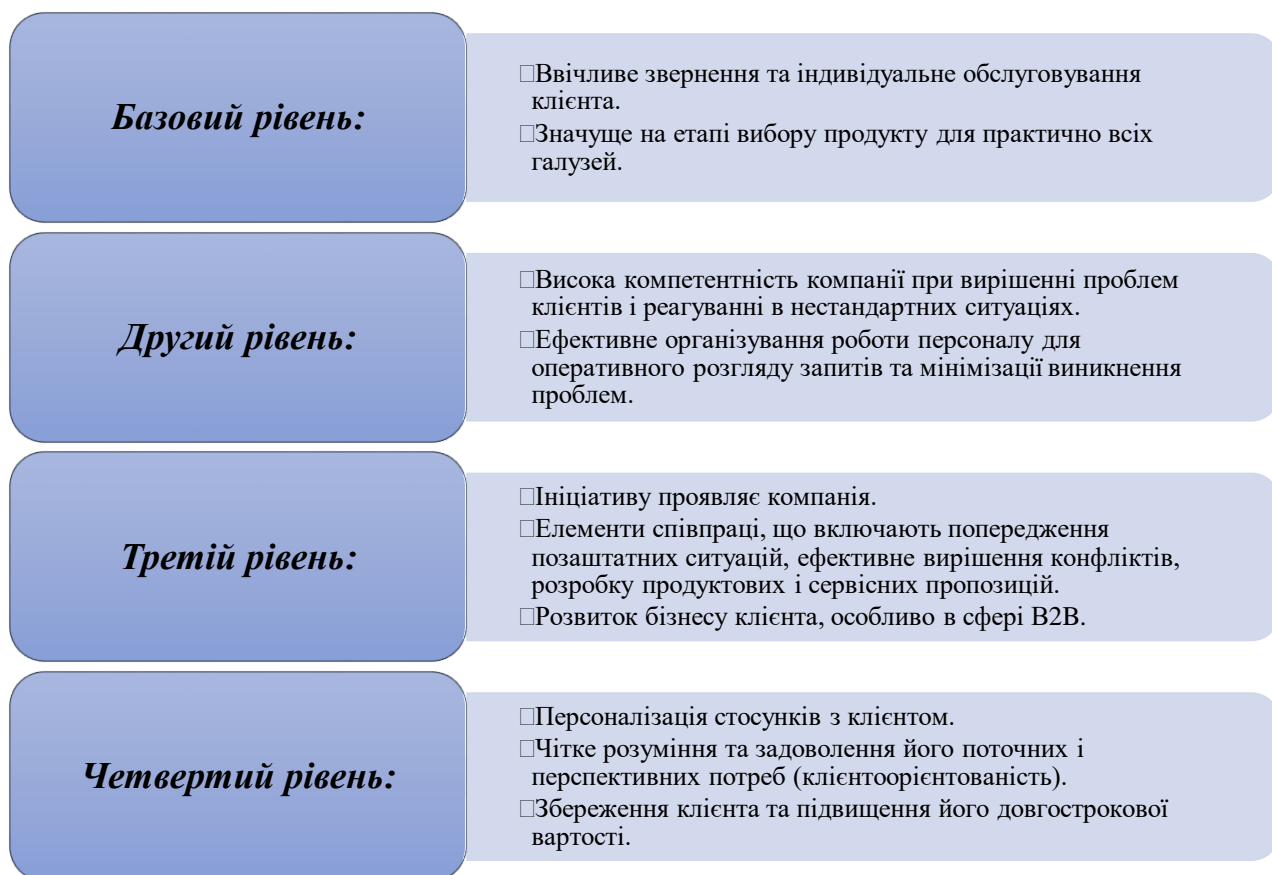


Рис.1.2. Чотири рівні зрілості сервісу

Незважаючи на широке використання та популярність, поняття клієнтоорієнтованості не має чіткого наукового визначення. Зазвичай його асоціюють з іншими поняттями, такими як культура обслуговування чи конкурентоспроможність.

Однак найбільш точне формулювання цього терміну було запропоновано Б. Рижковським на основі вивчення організацій, які експертами були визнані клієнтоорієнтованими. Згідно із його формулюванням, клієнтоорієнтованість є інструментом управління взаємовідносинами з клієнтами, спрямованим на досягнення стійкого прибутку в довгостроковому періоді. Цей підхід базується на трьох ключових критеріях [37]:

1. Ключова компетенція – це визначена сфера знань, навичок і ресурсів, в якій компанія виявляє винятковість та переваги перед конкурентами. Ключова компетенція є основою для забезпечення унікальності продуктів або послуг компанії.

2. Цільові клієнти – це клієнти, на яких спрямована увага та зусилля компанії. Визначення цільових клієнтів дозволяє ефективно спрямовувати маркетингові стратегії та взаємодіяти з аудиторією, яка найбільше цінує продукти чи послуги компанії.

3. Рівність позицій – цей критерій вказує на важливість створення взаємовигідних відносин між компанією і клієнтами. Він передбачає, що обидві сторони мають рівні можливості та отримують вигоди від взаємодії.

Отже, визначення Б.Рижковського визначає клієнтоорієнтованість як стратегічний інструмент, орієнтований на довгостроковий успіх компанії через визначення унікальності, націленості на конкретних клієнтів та взаємовигідних відносин [37].

Це важливий аспект в контексті розвитку клієнтоорієнтованого бізнесу. Давайте розглянемо обидві ситуації:

1. Специфічні взаємини, що заважають бути клієнтоорієнтованою.

У деяких галузях або конкретних бізнес-сценаріях, взаємини з клієнтами можуть бути настільки специфічними, що організація може стикатися з обмеженнями в реалізації клієнтоорієнтованих стратегій. Наприклад, у бізнесі, де існує високий ризик конфліктів із забезпеченням конфіденційності, певні аспекти обслуговування клієнтів можуть бути обмежені.

2. Лояльний клієнт, який не надає зворотного зв'язку.

Лояльність клієнтів важлива, але важливо також отримувати від них конструктивний зворотний зв'язок. Якщо лояльний клієнт не надає інформації про свої потреби чи незадоволення, це може ускладнити зусилля організації адаптуватися до змін в потребах клієнтів і вдосконалювати свої послуги чи продукти.

В обох випадках важливо вести баланс і шукати стратегії, які дозволяють забезпечити ефективне обслуговування клієнтів у визначених умовах. Виявлення обмежень та вдосконалення комунікації з клієнтами можуть допомогти організації ефективно пристосуватися до умов і підтримувати клієнтоорієнтовану стратегію.

Компанія може створити механізми, які сприяють взаєморегулюванню між її можливостями та потребами клієнтів, тим самим розвиваючи і підтримуючи клієнтоорієнтовану культуру, якщо буде виконувати наступні умови [37]:

1. Взаємозв'язок між потребами клієнтів і ключовими компетенціями:

- клієнтоорієнтованість означає не тільки виявлення поточних потреб клієнтів, але й адаптацію ключових компетенцій організації для їх задоволення;

- організація повинна володіти здатністю слухати клієнтів, визначати їхні потреби, які змінюються, та вчасно реагувати на них, оптимізуючи свої процеси та продукти.

2. Комунікації як фактор визначення клієнтоорієнтованості:

- ефективна комунікація є критичною для розуміння потреб і очікувань клієнтів. Це може включати як формалізовані засоби комунікації (реклама, інформаційні кампанії), так і взаємодію персоналу з клієнтами (клієнтські консультації, обслуговування клієнтів);

- за допомогою комунікацій підприємство може активно дізнатися про потреби своїх клієнтів, а також ефективно сприймати і враховувати зворотний зв'язок.

Отже, клієнтоорієнтованість - це стратегічний підхід, коли організація орієнтує свою діяльність на задоволення потреб і очікувань клієнтів. Основна ідея полягає в тому, щоб розуміти, враховувати та задовольняти потреби своїх клієнтів, забезпечуючи їм максимальне задоволення від взаємодії з продуктами чи послугами компанії.

Для досягнення клієнтоорієнтованості, компанії часто використовують різні стратегії, такі як дослідження ринку, збільшення якості продуктів, вдосконалення обслуговування клієнтів і побудова відносин з ними. Клієнтоорієнтовані підприємства здатні адаптувати свої стратегії відповідно до змін у потребах ринку та ефективно конкурувати, спираючись на розуміння своїх клієнтів.

Дійсно, активне слухання та реагування на зворотний зв'язок від клієнтів є критичними для успіху клієнтоорієнтованої стратегії. Взаємодія з клієнтами, розуміння їхніх потреб, врахування їхнього зворотного зв'язку допомагають компаніям адаптувати свої продукти та послуги для максимальної відповідності очікуванням ринку.

Підтримка стійких відносин з клієнтами включає в себе не лише надання високоякісного продукту чи послуги, але і встановлення зв'язків, які ґрунтуються на довірі, емпатії та взаєморозумінні. Розвиток продуктів та послуг відповідно до змін в потребах клієнтів також є важливою складовою клієнтоорієнтованої стратегії, оскільки це дозволяє компаніям залишатися актуальними та конкурентоспроможними на ринку.

Тому ми пропонуємо визначати клієнтоорієнтованість як інструмент партнерської взаємодії організації та клієнта по задоволенню його потреб, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації. Дане визначення враховує не лише важливість задоволення потреб клієнтів, але і встановлення партнерських відносин, що базуються на взаєморозумінні та співпраці. Додатково, зазначимо, що визначення також відзначає стійкість прибутку в довгостроковому періоді, що свідчить про стратегічний підхід до управління відносинами з клієнтами та врахування довгострокових переваг.

Використання теоретичного інструментарію дослідження систем управління для побудови клієнтоорієнтованої системи є логічним підходом. Це може включати в себе визначення ключових показників ефективності,

впровадження процесів збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів, а також вдосконалення механізмів управління для більш точного врахування потреб клієнтів.

Звернення до підсистем управління, таких як механізм управління, структура управління, процес управління, механізм розвитку та управлінська здатність, свідчить про глибокий підхід до впровадження клієнтоорієнтованої культури в організації (див. рис.1.3).

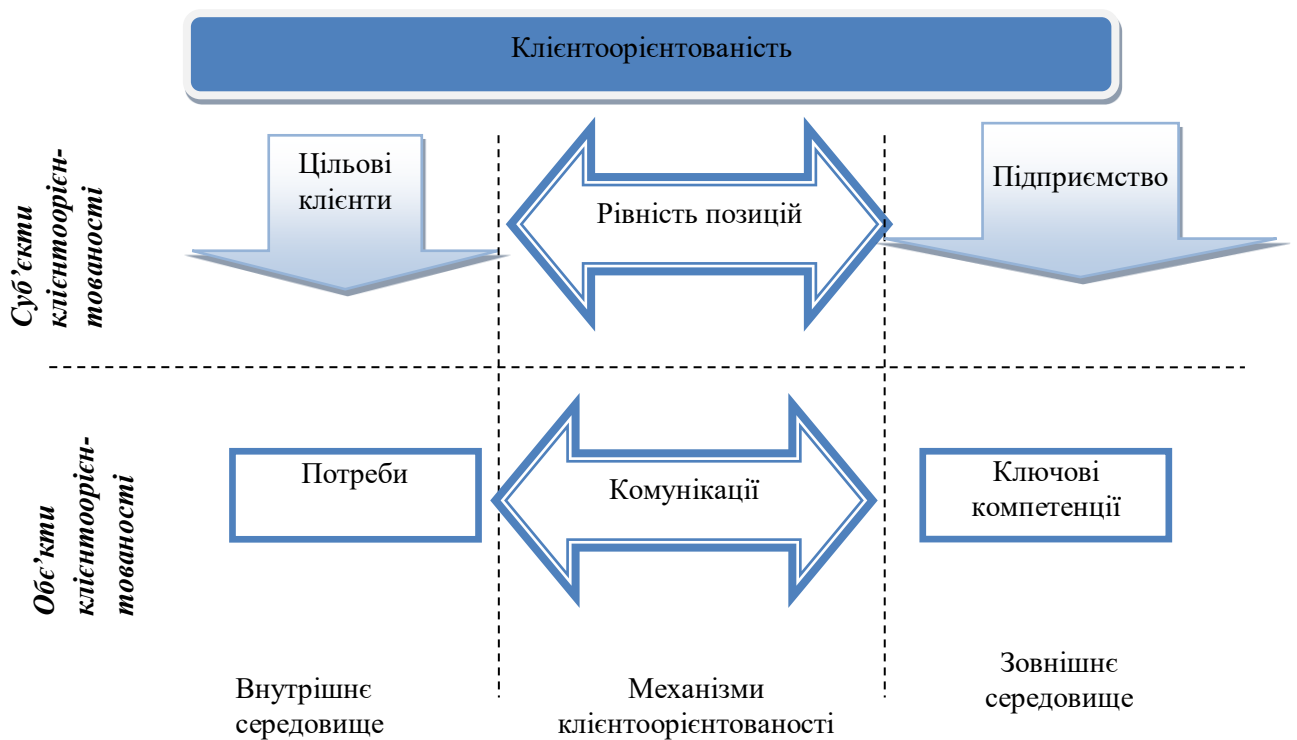


Рис. 1.3. Взаємозв'язок елементів клієнтоорієнтованості

Систематизація різних проявів клієнтоорієнтованості за допомогою поняття форм її реалізації може виявитися корисною для аналізу та розуміння різноманітних підходів до взаємодії з клієнтами. Це дозволяє ліпше визначити конкретні стратегії та методи, які використовуються компанією для побудови відносин з клієнтами (див. табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Форми реалізації клієнтоорієнтованості

Форма	Характеристика
<i>Персоналізація продуктів або послуг</i>	Адаптація асортименту або надання індивідуальних характеристик продуктів чи послуг з урахуванням унікальних потреб конкретних клієнтів.
<i>Інтерактивна комунікація</i>	Взаємодія з клієнтами через різні канали комунікації, де компанія активно слухає, взаємодіє та реагує на їхні відгуки та запитання
<i>Створення унікального досвіду клієнта</i>	Надання клієнтам неповторного та запам'ятовуваного досвіду використання продуктів чи послуг, який виходить за межі їхніх очікувань
<i>Довгострокові відносини</i>	Зосередження на розвитку тривалих та взаємовигідних відносин із клієнтами, а не лише на одноразових продажах
<i>Співпраця та залучення клієнтів</i>	Залучення клієнтів як партнерів, що дозволяє їм брати участь у процесах прийняття рішень та сприяє створенню товарів чи послуг, які відповідають їхнім потребам
<i>Постійне вдосконалення</i>	Систематичне аналізування та вдосконалення продуктів чи послуг на основі зворотного зв'язку та змін у потребах клієнтів

Ця систематизація може допомогти компанії вибрати та адаптувати стратегії клієнтоорієнтованості відповідно до її конкретного контексту та бізнес-моделі.

Так, наприклад, відома модель "7С" Мак-Кінсі формує підхід до клієнтоорієнтованості, який включає сім ключових елементів, які сприяють покращенню взаємовідносин з клієнтами та розвитку бізнесу [39]. Враховуючи зазначену модель, можна розглядати різні аспекти клієнтоорієнтованості, а саме:

1. Customer Solution (Клієнтське рішення). Орієнтація на створення продуктів чи послуг, які вирішують конкретні проблеми та задовольняють потреби клієнтів.

2. Customer Cost (Вартість для клієнта). Забезпечення оптимального співвідношення ціни та якості, щоб зробити продукти чи послуги максимально доступними та привабливими для клієнтів.

3. Convenience (Зручність). Створення зручних умов для клієнтів у процесі взаємодії з компанією, включаючи легкість отримання інформації, замовлення та отримання продуктів.

4. Communication (Комунікація). Забезпечення ефективної двосторонньої комунікації з клієнтами, щоб розуміти їхні потреби та надавати необхідну інформацію.

5. Customer Care (Клієнтська підтримка). Надання високоякісного обслуговування та підтримки клієнтам на кожному етапі взаємодії.

6. Customization (Індивідуалізація). Здатність адаптувати продукти чи послуги до індивідуальних потреб та вподобань кожного клієнта.

7. Consistency (Стабільність). Забезпечення однорідності та стійкості в усіх взаємодіях з клієнтами, незалежно від каналу чи точки контакту.

Аналіз і впровадження цих "С" дозволяє створити систему, яка спрямована на максимальне задоволення потреб та очікувань клієнтів (див. табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Форма прояву клієнтоорієнтованості

Елемент моделі «7С»	Сутність	Прояв форм клієнтоорієнтованості
<i>Структура</i>	Організаційна схема, опис робіт, посадові інструкції, лінії субординації.	Взаємодія операційного, обслуговуючого, управлінського персоналу між собою; зовнішні комунікації обслуговуючого персоналу, що не пов'язані з основною діяльністю підприємства.
<i>Системи</i>	Формальні та неформальні процедури та інформаційні потоки підприємства, принципи розподілу роботи системи обліку, контролю якості, оцінка результатів тощо.	Відповідність прийнятих на підприємстві процедур вимог задоволення потреб клієнтів.
<i>Стиль</i>	Образ дій керівника, що виражений в оптимальному розподілі робочого часу, виборі системи винагороди результатів роботи та вирішення конфліктних ситуацій.	Розповсюдження взаємовідносин «клієнт – споживач» у всіх комунікаціях підприємства надає можливість удосконалення відповідності підприємства очікуванням клієнтів.
<i>Склад</i>	Персонал, його демографічні характеристики, досвід, освіта та підготовка, відповідність займаній посаді.	Персонал підприємства забезпечує комунікацію клієнта та підприємства, тобто отримує та передає інформацію про потреби клієнтів та ступінь його задоволеності наданими послугами.

<i>Спільні цінності</i>	Предмет гордості підприємства. Сумісні цінності, що розділяються персоналом стоять вище, ніж встановлені цілі, але можуть включати їх. Сумісні цінності найбільш явно проявляються в кризових ситуаціях.	Пропаганда сумісних цінностей підприємства як форма прояву клієнтоорієнтованості утримує всі елементи управління в єдиному намаганні задоволення потреб клієнта.
<i>Стратегія</i>	План розподілу ресурсів та досягнення успіху в умовах конкуренції. Підприємство як динамічна система передбачає мати таку систему менеджмента, яка формує оновлені вміння та навички.	Наявність стратегії дозволяє добитись ключової компетенції в тому чи іншому аспекті надання послуги.

Існує кілька видів клієнтоорієнтованості, які можуть бути реалізовані в контексті бізнесу або організації – див.рис.1.4. Ці різні види клієнтоорієнтованості можуть бути використані окремо або разом для досягнення успіху та підвищення задоволення клієнтів.

Для вичерпного опису системи управління, орієнтованої на клієнта, необхідно враховувати ряд додаткових показників. Щоб здійснити такий аналіз, можна впровадити систему показників, яка повністю охоплює всі аспекти клієнтоорієнтованості в управлінні підприємством. Оскільки клієнтоорієнтованість є складним якісним показником, його інтерпретація та висновки щодо характеру змін стають викликом. Перетворюючи якісні показники на кількісні, з'являється можливість порівнювати дані та використовувати різноманітний інструментарій для аналізу. Створення методів кількісної інтерпретації якісних показників клієнтоорієнтованості відкриває нові можливості в управлінні персоналом. Навіть при поширенні використання стандартів якості обслуговування, сучасна наука управління поки що не розробила систему кількісних оцінок якості клієнтоорієнтованості, що є цілком зрозумілим.

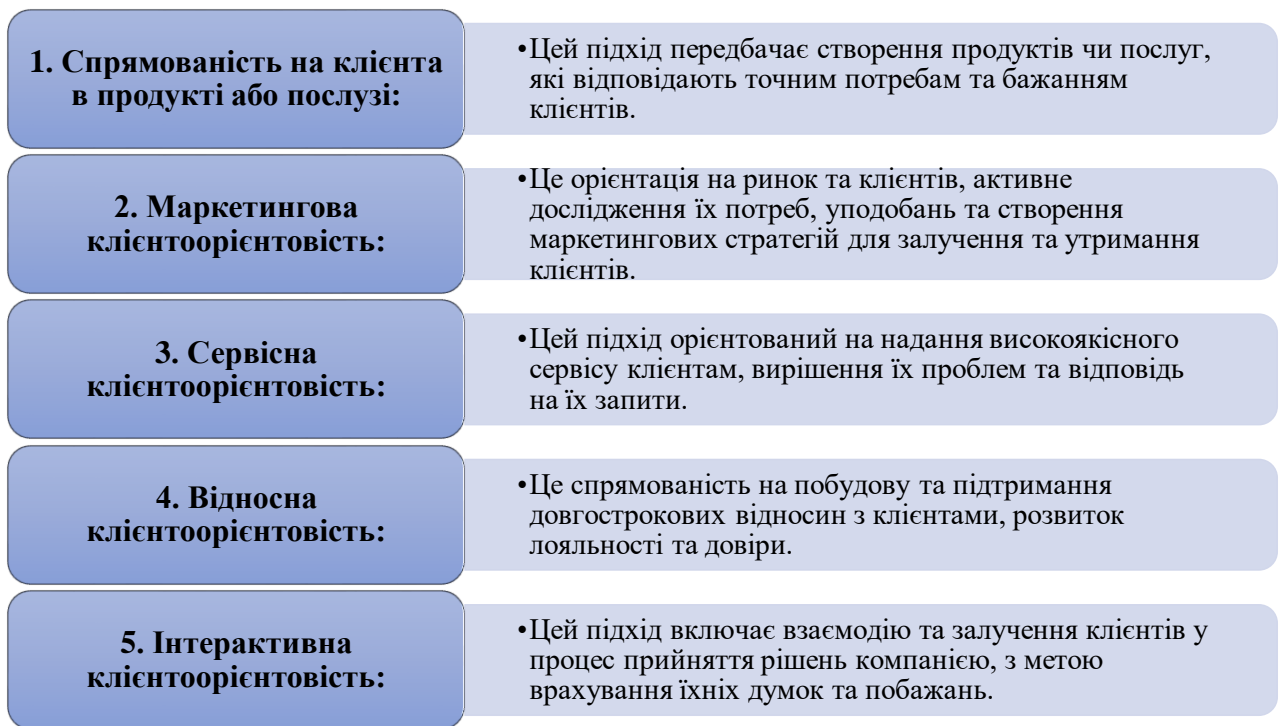


Рис.1.4. Основні види клієнтоорієнтованості

Так, думка Берта Гантера вказує на те, що стандарти управління якістю переходять до якісних підходів у вивченні міжособистих відносин, організації праці та комунікаційних процедур, проведення різних зборів. За його словами, хоча необхідність таких заходів неперечна, відмова від застосування кількісних підходів, які дозволяють виміряти рівень якості та результативність заходів з її підвищення, може призвести до безпредметних обговорень та серйозних помилок. Гантер вважає, що відхід від кількісних підходів є капітуляцією перед труднощами. Його точка зору варта уваги, оскільки кількісні показники виробництва послуг можуть надати дослідникам широкі можливості. З іншого боку, дослідження взаємозв'язків може вимагати значних ресурсів як з боку дослідження, так і організаційних, оскільки отримання кількісної інформації, ймовірно, вимагає змін у бізнес-процесах організації. Виявлені зв'язки можуть підтвердити існування залежностей між рівнем задоволення клієнта та затраченими ресурсами підприємства, і цю залежність можна визначити як функцію клієнтоорієнтованості [15].

Отже, сучасному клієнтоорієнтованому підприємству повинні бути притаманні такі риси:

- 1) сегментація клієнтської бази,
- 2) наявність технологій роботи з клієнтами,
- 3) наявність клієнтської політики,
- 4) постійна оцінка якості обслуговування,
- 5) реалізація комунікацій з клієнтами,
- 6) забезпечення реальних прав клієнта,
- 7) ефективна робота підрозділів (менеджерів), які професійно займаються роботою із споживачами.

Фактори, характерні для сучасного клієнтоорієнтованого підприємства, можуть бути наступними [18]:

1. Клієнтська політика – розробка стратегічних і тактичних завдань для роботи зі споживачами, визначення пріоритетів та обсягів ресурсів для виконання цих завдань на конкретний період.

2. Ефективність роботи підрозділів – професійна діяльність менеджерів, що займаються взаємодією з клієнтами, включаючи формування відносин, оцінку обслуговування, аналітичну роботу з новими клієнтами, модернізацію послуг та інші аспекти.

3. Технології роботи з клієнтами – наявність розроблених і діючих технологій на основних робочих місцях, постійний моніторинг їх конкурентоспроможності і корекція з урахуванням ринкових новацій.

4. Оцінка якості обслуговування – постійне вивчення якості обслуговування, аналіз зауважень та пропозицій клієнтів, створення системи опитувань до і після продажу.

5. Захист прав клієнта – забезпечення реальних прав клієнтів відповідно до сучасних тенденцій розвитку бізнесу.

6. Комунікації з клієнтами – розвиток комунікацій для зміцнення лояльності, включаючи видання бюлетенів, роботу в Інтернеті та інші форми взаємодії.

7. Сегментація клієнтської бази – професійна робота з кожним сегментом клієнтів для створення сучасної системи клієнтоорієнтованої роботи.

8. Підтримка клієнтів – забезпечення клієнтів достовірним консультуванням, інформаційною підтримкою, юридичним і медичним супроводом та іншими формами підтримки.

9. Корпоративна клієнтська культура – наявність корпоративної культури, розвиток співробітників, визначення стандартів обслуговування, внутрішні рейтинги менеджерів, боротьба з переадресацією прохань та інші заходи.

10. Розвиток іміджу підприємства – дії з підвищення іміджу підприємства як клієнтоорієнтованого.

Особливо в умовах конкурентної сфери послуг велике значення набуває завоювання та утримання клієнтів, що стає джерелом економічної стабільності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства.

Сучасний розвиток галузі послуг визначається застосуванням передових технологій у маркетинг-менеджменті [23] та персоніфікованої взаємодії з клієнтами [41], орієнтованої на їхні потреби та попит. Успішна діяльність підприємства в цьому контексті полягає в тому, щоб усі бізнес-процеси та процедури були націлені на єдину мету - задоволення потреб клієнта.

Так, формування попиту є складним процесом, і на нього можна впливати через зміну як внутрішніх, так і зовнішніх детермінантів і стимулів. Внутрішні детермінанти, такі як цінності та емоції, грають важливу роль у формуванні попиту, оскільки вони визначають індивідуальні уподобання та мотивації споживачів.

Зовнішні бар'єри, такі як брак ресурсів (грошових коштів, інформації, транспортних можливостей тощо), можуть суттєво впливати на здатність споживачів задовольняти свої потреби. Водночас внутрішні бар'єри,

пов'язані з упередженнями, культурним рівнем, моральними принципами і іншими факторами, викликають психологічні перешкоди.

Для зміни внутрішніх бар'єрів, таких як упередження чи культурні рівні, може знадобитися втручання в психологічну сферу людини. Це може включати в себе освіту, інформаційні кампанії та інші заходи, спрямовані на розширення свідомості та зміну уявлень та упереджень.

Попит є похідною потребою та залежить від різних зовнішніх факторів, які впливають на покупців. Управління попитом є важливим аспектом маркетингової стратегії підприємства, і клієнтоорієнтований підхід може виявитися ключовим у цьому процесі. Створення клієнтоорієнтованого продукту та врахування факторів, які впливають на попит, є важливими етапами у формуванні успішної маркетингової стратегії. Розробка тактики та стратегії поведінки на ринку, враховуючи ці аспекти, дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси. Важливо врахувати, що контрольованість факторів попиту може варіюватися, і підприємство може впливати на деякі з них, такі як товарна політика та управління продуктом. Однак деякі фактори, такі як економічні та законодавчі норми, можуть бути менш контрольованими. Застосування сучасної філософії маркетингового мислення, особливо у контексті клієнтоорієнтованості, дійсно є ключовим для успішної адаптації до змін у ринкових умовах та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Отже, клієнтоорієнтованість, як стратегічний підхід, орієнтована на створення конкурентних переваг для організації через максимальне задоволення та утримання клієнтів. Це включає в себе не лише привертання нових клієнтів, але й підтримку вірних, які приносять найбільший прибуток. Основні елементи клієнтоорієнтованості також вказують на важливість якості обслуговування та адаптації діяльності підприємства до потреб клієнтів. Цей підхід стає визначальним у сучасному бізнес-середовищі, де взаємодія з клієнтами визначає успіх компанії на ринку.

Розглянемо можливості підприємства щодо розвитку конкурентоспроможності і збільшенні прибутковості в результаті клієнтоорієнтованості [27]:

1. Утримання і задоволення існуючих клієнтів. Організація повинна акцентувати увагу на збереженні своїх існуючих клієнтів, оскільки це може бути вигідніше, ніж привертати нових. Рекламні витрати можуть бути ефективно спрямовані на поліпшення якості обслуговування та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Аналіз критеріїв і показників, які важливі для клієнтів, допоможе побудувати стратегію, спрямовану на задоволення їхніх потреб.

2. Аналіз витрат і прибутковості клієнтів. Важливо провести детальний аналіз витрат, пов'язаних з утриманням клієнтської бази, та визначити ефективність витрат на кожного клієнта окремо. Розробка стратегії, орієнтованої на прибутковість клієнтів, може включати оцінку, які з них приносять найбільший прибуток. Розрахунки прибутковості кожного клієнта можуть слугувати основою для коректної стратегії управління клієнтами.

3. Ключові критерії і пропозиції. Розуміння клієнтів і їхніх потреб важливо для формування ефективних пропозицій. Аналіз того, як формуються пропозиції, чим керується персонал у взаємодії з клієнтами, і які критерії враховуються при створенні пропозицій, є ключовим етапом в розвитку успішної стратегії клієнтоорієнтованості.

При цьому важливо дотримуватися принципів, зазначених у таблиці 1.4.

Ці принципи в сукупності сприяють побудові глибоких і взаємовигідних відносин з клієнтами, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність та прибутковість компанії.

Таблиця 1.4 – Принципи клієнтоорієнтованості

Принцип	Пояснення
<i>Ідентифікація клієнта</i>	Організація повинна систематично збирати та аналізувати дані про своїх клієнтів, щоб розуміти їхні цінності та внесок у прибутковість. Збір інформації через канали маркетингу, події та історію взаємин дозволяє компанії уявляти клієнтів як індивідуумів з унікальними потребами та пріоритетами.
<i>Прихильність (лояльність) клієнта</i>	Орієнтація на прихильність клієнта передбачає створення сприятливих умов для розвитку групи лояльних споживачів, які свідомо обирають продукцію чи послуги компанії. Ці клієнти можуть бути менш чутливими до змін цін і дій конкурентів, що призводить до стабільності та передбачуваності у відносинах.
<i>Диференціація клієнтів</i>	Компанія повинна класифікувати своїх клієнтів за певними критеріями і пропонувати адаптовані програми для кожної групи. Це дозволяє більше уваги найприбутковішим клієнтам, забезпечуючи баланс між їхніми потребами та інтересами компанії.
<i>Персоналізація</i>	Розвинута персоналізація пропозицій для кожного клієнта забезпечує підвищену конкурентоспроможність. Це означає створення індивідуальних підходів до клієнтів, враховуючи їхні унікальні характеристики. Чим більше деталізована клієнтська база, тим ефективніше може бути використана персоналізація.

Перевагами впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управління підприємства є [32]:

1. Підвищення лояльності клієнтів. Зосередження на потребах і задоволеності клієнтів сприяє створенню сильних зв'язків та лояльності. Регулярний моніторинг клієнтських потреб і адаптація пропозицій дозволяє зберігати клієнтів та підвищувати їхню відданість бренду.

2. Підвищення рівня задоволеності клієнтів. Фокус на клієнтах дозволяє компанії краще розуміти їхні очікування та створювати продукти чи послуги, які відповідають цим очікуванням. Задоволені клієнти схильні залишатися вірними бренду та рекомендувати його іншим.

3. Підвищення ефективності маркетингових зусиль. Зосередженість на клієнтах допомагає компанії ефективніше використовувати свої маркетингові ресурси, орієнтуючи їх на максимально прибуткові сегменти ринку та враховуючи індивідуальні особливості клієнтів.

4. Створення додаткових можливостей для розвитку бізнесу. Розуміння потреб і побажань клієнтів може привести до нових інновацій та розширення асортименту продуктів чи послуг, що відповідає попиту на ринку та сприяє додатковому зростанню бізнесу.

5. Адаптація до змін на ринку. Клієнтоорієнтований підхід дозволяє компанії більш швидко реагувати на зміни в умовах ринку та адаптувати свої стратегії відповідно до нових умов.

6. Збільшення сприйняття бренду. Зосередження на клієнтах та надання їм значущих і позитивних вражень від взаємодії з брендом сприяє підвищенню сприйняття бренду та його репутації на ринку.

Отже, підхід, орієнтований на клієнта, дозволяє ефективно управляти відносинами з клієнтами, систематично вивчати клієнтів і ринок, підтримувати та розвивати взаємовигідні відносини з найціннішими клієнтами, виводити з системи тих, що не приносять значущого внеску, та оновлювати її новими, більш продуктивними клієнтами. Таким чином, підхід, орієнтований на клієнта, розглядає клієнтів як основний ресурс організації, який забезпечує її прибутковість, ефективність та конкурентоспроможність.

1.2. Моделі клієнтоорієнтованого управління компанією

У звичайних компаніях орієнтовані лише деякі частини бізнесу на клієнта, тоді як інші можуть бути спрямовані на інші аспекти, такі як зниження витрат. Коли впроваджується клієнтоорієнтованість, вся організація зосереджена на потребах клієнта. Це є засобом, що дозволяє використовувати додаткові "кумулятивні" ресурси організації для перемоги в гострій конкурентній боротьбі. Наприклад, персонал, що обслуговує клієнтів, такий як водії, охоронці та інші, виступає агентами впливу, що поширюють корисну інформацію у своєму оточенні.

Для клієнта враження від компанії завжди відрізняється від того, яке мають її працівники. Уява клієнта про компанію складається з різних елементів інформації, які потрапляють до нього різними шляхами. Ця мозаїка складається частково з офіційних, обдуманих і контрольованих

елементів, але також включає суб'єктивні враження, які виникають з інтонацій, запахів, витрат часу та інших факторів. Клієнтоорієнтована компанія прагне максимально управляти цим образом. Чи означає це, що клієнтоорієнтованість - обов'язковий компонент успіху бізнесу? Ні, це не означає. Проте статистика свідчить, що у клієнтоорієнтованих компаній є більше шансів на виживання.

Формування клієнтоорієнтованого управління компанією передбачає зусилля на трьох рівнях та у трьох напрямках:

1. Рівень філософії та бізнес-моделі, де ключовою рисою є наявність визначеної особистості, яка керує розвитком компанії та гарантує стабільність і спрямованість на обраному шляху.

2. Рівень сегментації і маркетингових інструментів, що охоплює роботу з філософією та стратегією компанії в контексті ринкових сегментів і інструментів маркетингу.

3. Рівень бізнес-процесів, де важливо організувати всі бізнес-процеси компанії відповідно до принципів клієнтоорієнтованості.

Отже, клієнтоорієнтоване управління компанією передбачає використання різноманітних моделей та стратегій для ефективного задоволення потреб та очікувань клієнтів. Декілька з популярних моделей клієнтоорієнтованого управління відображено на рис.1.5. Кожну з цих моделей варто розглядати у контексті конкретних потреб та особливостей бізнесу компанії.

Розглянемо кожен модель клієнтоорієнтованості більш детально.

CRM (Customer Relationship Management) – це стратегічний інструмент та підхід до управління взаємодією з клієнтами з метою покращення їхнього задоволення та збільшення вартості для компанії. Система CRM включає в себе методології, процеси та технології, спрямовані на збір, аналіз та використання інформації про клієнтів для оптимізації взаємовідносин і вирішення завдань бізнесу [2].



Рис.1.5. Найвідоміші моделі клієнтоорієнтованого управління компанією

Головні компоненти CRM включають в себе:

1. Збір та зберігання даних – всі дані про клієнтів (контактні дані, історія взаємодії, покупки тощо) зберігаються в централізованій системі для подальшого використання.
2. Аналіз даних – використання аналітичних інструментів для визначення поведінки клієнтів, їхніх потреб і уподобань.

3. Автоматизація процесів – впровадження автоматизованих систем для оптимізації процесів обслуговування клієнтів, продажів та маркетингу.

4. Взаємодія з клієнтами – забезпечення зручного та ефективного спілкування з клієнтами через різні канали, включаючи телефон, електронну пошту, соціальні мережі тощо.

5. Управління продажами – відстеження усіх етапів продажу, від звернення клієнта до укладення угоди.

CRM допомагає компаніям визначити та залучити ключові клієнти, підвищити їхню лояльність, ефективно використовувати ресурси та забезпечити переваги в конкурентній боротьбі.

SCRM (Social Customer Relationship Management) – це розширення концепції CRM, яке активно використовує соціальні мережі та інші онлайн-платформи для збору, аналізу та взаємодії з інформацією про клієнтів [3]. Основна ідея SCRM полягає в тому, щоб взаємодія з клієнтами відбувалася в контексті соціальних мереж, що дозволяє компаніям ефективно взаємодіяти з клієнтами та використовувати публічно доступну інформацію для управління відносинами.

Основні елементи SCRM включають:

1. Моніторинг соціальних мереж – аналіз та відстеження згадок про компанію, її продукти або послуги в соціальних мережах.

2. Взаємодія в соціальних мережах – активна участь в обговореннях, відповіді на запитання клієнтів, розв'язання проблем через соціальні мережі.

3. Створення спільнот та форумів – розгортання платформ для обговорення та обміну думками серед клієнтів.

4. Аналітика взаємодії в соцмережах – використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності стратегій взаємодії в соціальних мережах.

5. Розробка персоналізованих кампаній – використання інформації з соціальних мереж для створення персоналізованих пропозицій та кампаній.

SCRM дозволяє компаніям більш ефективно слідкувати за настроями клієнтів, швидше реагувати на їхні запитання та скарги, а також побудувати більш прозорі та довгострокові відносини в інтернет-середовищі.

CX (Customer Experience) або "клієнтський досвід" - це комплексне враження, яке клієнт отримує взаємодіючи з певною компанією чи її продуктами та послугами протягом всього життєвого циклу відносин [1]. Це включає в себе всі аспекти взаємодії клієнта з брендом, від попереднього ознайомлення з продуктом до післяпродажного обслуговування.

Основні елементи CX включають:

1. Первинне враження (First Impression) – враження, яке клієнт отримує при першій зустрічі з продуктом, послугою або брендом.

2. Якість обслуговування (Service Quality) – рівень задоволеності клієнта від обслуговування, включаючи швидкість, ефективність та якість виконання послуг.

3. Враження від продукту (Product Impression) – оцінка клієнтом властивостей, якості та користі продукту.

4. Процес купівлі (Purchase Process) – зручність та ефективність процесу замовлення та придбання продукту чи послуги.

5. Взаємодія з брендом (Brand Interaction) – враження від взаємодії з брендом в соціальних мережах, рекламі, подіях тощо.

6. Післяпродажне обслуговування (Post-Sale Support) – якість післяпродажного обслуговування та підтримки.

7. Відповідь на скарги і запитання (Handling Complaints and Queries) – як ефективно компанія реагує на скарги та надає відповіді на запитання клієнтів.

Вдосконалення CX є стратегічно важливим для компаній, оскільки задоволені клієнти більш схильні залишатися вірними бренду, рекомендувати його і знову вибирати в майбутньому.

CI (Customer Intelligence) або "інтелект клієнта" - це процес збору та аналізу даних про клієнтів з метою кращого розуміння їхніх потреб,

поведінки та відносин з компанією [5]. Це стратегічний підхід, який дозволяє компанії використовувати інформацію про клієнтів для прийняття управлінських рішень та розробки маркетингових стратегій.

Основні аспекти СІ включають:

1. Збір даних – отримання інформації про клієнтів з різних джерел, таких як транзакції, соціальні мережі, опитування, відгуки тощо.

2. Аналіз даних – обробка та аналіз отриманих даних для виявлення трендів, патернів та ключових відомостей, які можуть бути корисні для бізнесу.

3. Розуміння клієнтських потреб – визначення потреб та очікувань клієнтів на основі зібраних даних.

4. Сегментація клієнтів – розділення клієнтів на групи за певними критеріями для більш ефективного спрямування маркетингових зусиль.

5. Прогнозування поведінки – використання даних для прогнозування майбутньої поведінки клієнтів та вироблення стратегій на її підґрунті.

6. Розробка персоналізованих стратегій – використання інтелекту клієнта для створення персоналізованих продуктів, послуг та маркетингових кампаній.

7. Управління відносинами – використання інтелекту клієнта для покращення відносин та взаємодії з клієнтами.

СІ дозволяє компаніям більш ефективно адаптуватися до змін у ринкових умовах та надавати продукти та послуги, які відповідають реальним потребам своїх клієнтів.

ССМ (Customer-Centric Marketing) - це стратегія маркетингу, яка фокусується на клієнтах і їхніх потребах для розробки та впровадження маркетингових стратегій. Основна ідея полягає в тому, щоб підходити до маркетингу з точки зору клієнта, активно слухаючи їх, розуміючи їхні вподобання та надаючи персоналізовані пропозиції [4].

Основні аспекти ССМ включають:

1. Розуміння клієнтських потреб – глибоке вивчення та розуміння того, що важливо для клієнтів, їхніх цінностей та вподобань.

2. Персоналізація комунікацій – надання індивідуальної, спеціалізованої інформації та пропозицій кожному клієнту на основі його унікальних потреб.

3. Використання даних клієнтів – збір та аналіз даних про клієнтів для розробки ефективних стратегій маркетингу.

4. Побудова довгострокових відносин – спрямованість на створення тривалих та взаємовигідних відносин з клієнтами.

5. Відповідь на зміни у потребах – гнучка адаптація маркетингових стратегій до змін у клієнтських уподобаннях і поведінці.

6. Взаємодія з клієнтами – активна комунікація з клієнтами, слухання їхнього фідбеку та врахування їхніх пропозицій.

ССМ допомагає компаніям стати більш адаптивними та реагувати на зміни в ринкових умовах, пропонуючи продукти та послуги, які відповідають реальним потребам клієнтів.

Customer Journey Mapping (Карта шляху клієнта) - це стратегічний інструмент у сфері маркетингу, який використовується для візуалізації та розуміння всього процесу взаємодії клієнта з продуктом або послугою від початкового контакту до завершення угоди і подальших відносин [44].

Основні етапи Customer Journey Mapping включають:

1. Визначення точок контакту – виявлення всіх можливих точок взаємодії клієнта з брендом, включаючи рекламу, веб-сайт, соціальні мережі, обслуговування клієнтів тощо.

2. Створення персонажів клієнта – розробка типових образів клієнтів (персонажів), щоб краще розуміти їх потреби, цінності та мотивації.

3. Мапування етапів шляху клієнта – побудова детальної карти всього процесу від впливу до покупки та подальшої взаємодії.

4. Визначення точок болю та радості – виділення моментів, коли клієнт відчуває задоволення чи невдоволення взаємодією з продуктом чи послугою.

5. Розробка стратегій вдосконалення – на основі аналізу карт шляху клієнта, розробка стратегій для поліпшення взаємодії та вирішення проблем клієнтів.

Customer Journey Mapping допомагає компаніям краще розуміти перспективу клієнтів, ідентифікувати можливі точки оптимізації та покращення, щоб забезпечити позитивний досвід взаємодії з брендом.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи досліджено важливі теоретичні аспекти управлінського підходу до клієнтоорієнтованості. Автором проаналізовано принципи та концепції, що лежать в основі клієнтоорієнтованого управління, розкриває їхню сутність та взаємодію в контексті сучасного бізнесу.

Зазначено, що засвоєння теоретичних основ клієнтоорієнтованого управління є ключовим етапом для побудови ефективної стратегії взаємодії з клієнтами в умовах зростаючої конкуренції. Аналіз різноманітних аспектів, таких як Customer Relationship Management (CRM), Social Customer Relationship Management (SCRM), Customer Experience (CX), Customer Intelligence (CI), Customer-Centric Marketing (CCM), а також Customer Journey Mapping, дозволяє розкрити глибину та многогранність підходів до створення та утримання позитивного споживчого досвіду.

Висновок розділу підкреслює важливість розуміння та впровадження принципів клієнтоорієнтованого управління для досягнення успіху в бізнесі. Сприйняття клієнта як цінного ресурсу, активно взаємодіючого з компанією на всіх етапах, є стратегічною перевагою в умовах сучасного

ринкового середовища. Системний розгляд клієнтоорієнтованого управління та його інтеграції в ключові аспекти бізнес-процесів є незамінним фактором для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Загальний аналіз діяльності клініки TOP CLINIC DENIS

TOP CLINIC DENIS – це нова багатопрофільна клініка у Голосіївському районі міста Києва, в якій працюють лікарі за всіма медичними напрямками [31].

Головна перевага клініки TOP CLINIC DENIS – це робота унікального формату All in One, що означає, що прийшовши в клініку, кожен клієнт (пацієнт), дорослий або дитина, отримує повний комплекс медичних послуг в одній локації, навіть не виходячи з будівлі [31].

Робота клініки TOP CLINIC DENIS, яка пропонує унікальний формат All in One, має кілька суттєвих переваг та особливостей:

1. Зручність для клієнтів (концепція "All in One" забезпечує максимальну зручність для клієнтів, оскільки вони можуть отримати повний комплекс медичних послуг в одному місці без необхідності подорожувати між різними закладами).

2. Ефективність та економія часу (консолідація медичних послуг в одній локації може прискорити процес отримання медичної допомоги та скоротити час очікування для клієнтів).

3. Інтегрований підхід до лікування (забезпечення повного комплексу медичних послуг може сприяти інтегрованому підходу до лікування, дозволяючи лікарям спільно працювати для покращення загального стану пацієнта).

4. Комфорт та пацієнтоорієнтованість (пацієнти можуть відчувати більший комфорт та зручність, отримуючи всі необхідні медичні послуги в одному місці. Це може підвищити рівень задоволення клієнтів та покращити їхній досвід).

5. Маркетингова перевага (формат "All in One" може стати сильним конкурентним перевагою та відзначити клініку на ринку).

Проте, важливо також враховувати виклики, які можуть виникнути при реалізації такого формату, такі як організаційні труднощі, потреба в ефективному управлінні ресурсами та координації між різними медичними спеціалістами.

На 12 поверхах сучасного медичного центру площею 11500 м² розташована поліклініка, дитяча поліклініка, вакцинаційний центр, власна лабораторія, операційні блоки, відділення інтенсивної терапії, стаціонар [31]. Доступні всі види діагностики, педіатрична виїзна служба, невідкладна медична допомога (див. рис.2.1).



Рис.2.1. Зовнішній вигляд клініки TOP CLINIC DENIS

Основна мета діяльності TOP CLINIC DENIS – це створити кращу клініку у м. Києві, яка стане взірцем і буде своїм прикладом демонструвати нову медичну культуру і вищу якість сервісу [31].

Основний девіз клініки – «Ми прийшли стати першими!» [31].

«Клініка, в якій є все» - це мовний вираз, не є таким, що вводить або може ввести в оману споживачів реклами, а використовується для зазначення переліку платних медичних послуг та свідчить про їх

різноманітний вибір виключно у TOP CLINIC DENIS та на сайті <https://denis.ua> [31].

Розглянемо тепер історію створення клініки.

У 2002 році в Голосіївському районі м. Києва девелоперська компанія «Ліко-Холдинг» почала будувати житловий масив з незвичайною на той час концепцією – «місто в місті». Ідея комплексної забудови мікрорайону полягала в тому, щоб побудувати не просто житло, а створити ретельно продуману інфраструктуру для комфортного життя сімей [31].

Сьогодні в ЖК «Ліко-Град» і ЖК «Венеція» вже більше 30 000 жителів. Побудовано дитячі садки, початкову школу і ліцей, спортивний центр, медичну амбулаторію, храм, місця відпочинку, дитячі і спортивні майданчики, магазини, кафе і ресторани [31].

У 2012 році Ігор Лисов, президент компанії «Ліко-Холдинг», прийняв рішення побудувати на новій земельній ділянці об'єкт, якого не вистачало зростаючому мікрорайону – масштабну багатoproфільну клініку. Так з'явилася сучасна 12-поверхова будівля в самому центрі «Ліко-Граду», тобто клініка TOP CLINIC DENIS [31].

Паралельно інша людина, Денис Татаркін, в минулому – дитячий лікар-онкогематолог Охматдиту, головний лікар і директор великого медичного центру, мріяв відкрити кращу клініку в м. Києві – клініку, яка стане взірцем і буде своїм прикладом демонструвати нову медичну культуру і вищу якість сервісу [31].

Так двоє людей зустрілися і об'єднали зусилля в спільному проекті. У цій співпраці злилися найважливіші компетенції і досвід: якісно і швидко будувати і впроваджувати кращі практики медицини [31] (див. рис.2.2).

Головна перевага клініки TOP CLINIC DENIS сьогодні в тому, що в одній будівлі знаходиться повний комплекс медичних послуг. Це поліклініка для дорослих і дітей, в т.ч. стоматологія та центр вакцинації, сучасна діагностика (КТ, МРТ, рентген, УЗД, лабораторія), стаціонар на 60 індивідуальних палат, операційні та реанімація. І все це – в центрі

житлового масиву, в пішій доступності жителів, тому в назві клініки з'явилася приставка «top» як «найкраща» [31].



Рис.2.2. Відкриття клініки TOP CLINIC DENIS

Інфраструктура клініки продумана таким чином, щоб клієнти могли отримати потрібну медичну допомогу в будь-який момент, незалежно від відключень [31].

У TOP CLINIC DENIS завжди є електроенергія, тепло, вода, wi-fi і навіть кава [31].

Так, наприклад, потужний генератор IDEA (Туреччина) на 200 кВт із паливним баком 400 літрів (+ запас палива) дозволяє працювати незалежно від відключень електропостачання (див. рис.2.3).

Централізована система кондиціонування та енергоефективна технологія "чіллер-фанкойл" забезпечує автономне незалежне теплопостачання (див. рис.2.4).

Станція водоочищення гарантує, що вся вода, що надходить до клініки, очищається до стану, при якому вона повністю відповідає стандартам та

нормам. У спеціальних бочках завжди зберігається запас очищеної води, який дозволяє клініці функціонувати щонайменше добу.



Рис.2.3. Фото CEO & Co-Founder клініки Денис Татаркін біля генератора IDEA



Рис.2.4. Централізована система кондиціювання TOP CLINIC DENIS

Керівництво клініки робить все можливе в існуючих умовах, щоб клієнти клініки почували себе комфортно та безпечно. Саме за таким принципом формувалися основні цінності, місії та бачення клініки TOP CLINIC DENIS [31] (див. рис.2.5, рис.2.6).

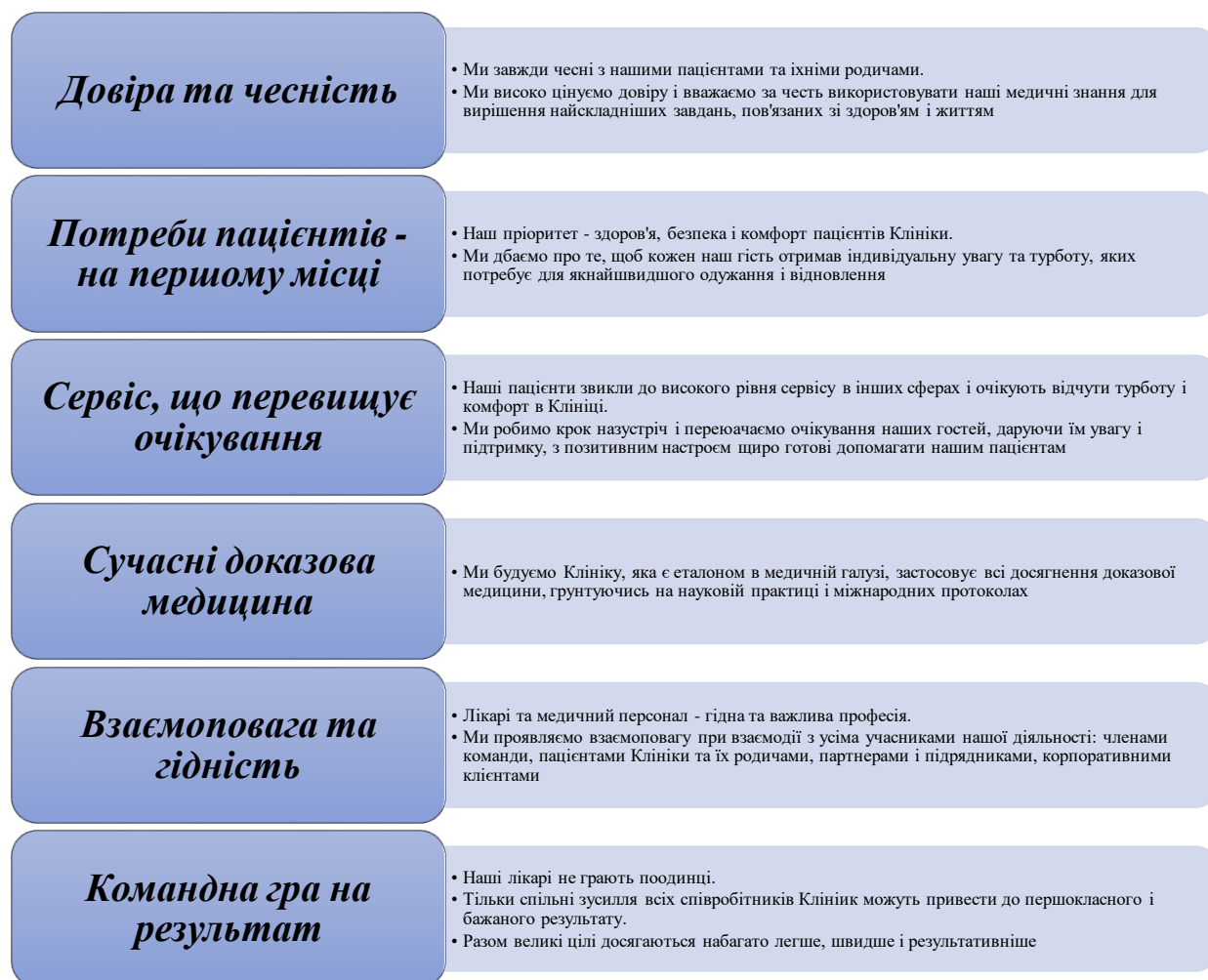


Рис.2.5. Основні цінності клініки TOP CLINIC DENIS

Основними партнерами клініки TOP CLINIC DENIS сьогодні виступають: Ліко-Холдинг, Федерація України зі стрибків у воду, Житловий комплекс «Венеція», Центр спорту «ЛІКО», Готель Favor Park, ЛІКО Lyceum, ЛІКОGRAD Perfect Town [31].

Місія

- Створити медичний заклад — зразок, точку відліку, де кожна людина: пацієнт, його родичі, медичний та інший персонал зможе доторкнутися до кращих стандартів медичної допомоги та сервісу.
- Для наших клієнтів ми — кращий зразок європейської медицини і рівня обслуговування 5 зірок, для наших співробітників — ідеал ефективної і комфортної командної роботи.

Бачення

- Стабільно день у день займати позицію зразка в галузі за комплексністю медичних послуг, наданням медичної допомоги гарантованої якості, завжди бути кращими за рівнем сервісу і ефективністю командної синергії.

Рис.2.6. Місія та бачення клініки TOP CLINIC DENIS

На сьогоднішній день у клініці TOP CLINIC DENIS надаються наступні напрямки послуг [31]:

- Алергологія.
- Вертебрологія.
- Виклик лікаря додому.
- Гастроентерологія.
- Гематологія.
- Гінекологія.
- Дерматологія.
- Дієтологія.
- Ендокринологія.
- Жіноча консультація.
- Інфектологія.
- Кардіологія.
- Лазерна медицина і косметологія Fotona.
- Лікування COVID-19.
- Мамологія.
- Медичний асистанс.
- Медичний догляд «Батьки поруч».

- Невідкладна допомога.
- Неврологія.
- Нефрологія.
- Онкологія.
- Онлайн-консультації лікарів.
- Ортопедія і травматологія.
- Ортопедія і травматологія: ендопротезування суглобів.
- Ортопедія і травматологія: остеосинтез.
- Отоларингологія.
- Офтальмологія.
- Пластична хірургія та косметологія.
- Приймальне відділення.
- Проктологія.
- Психологія.
- Пульмонологія.
- Реабілітологія.
- Ревматологія.
- Сімейна амбулаторія.
- Стаціонар.
- Стоматологія.
- Терапія.
- Урологія.
- Урологія: лікування аденоми простати.
- Урологія: лікування сечокам'яної хвороби.
- Фізіотерапія.
- Флебологія.

Також необхідно зазначити, що клініці TOP CLINIC DENIS є стаціонар, в якому пацієнти почуватимуться як у затишному готелі, а не в лікарні [31].
Всі номери одномісні, з індивідуальним клімат-контролем, wi-fi,

телевізором 42 дюйми, ресторанним харчуванням, власним санвузлом із просторою душовою кабіною (див. рис.2.7).



Рис.2.7. Стандартні номери стаціонару TOP CLINIC DENIS

Стаціонар може знадобитися після хірургічного втручання, а також у випадках, коли необхідне постійне спостереження лікарів, лікування сильнодіючими препаратами і проведення великої кількості обстежень (в т.ч. інвазивних). У стаціонарі пацієнт може отримати максимум необхідних процедур в безпечних і комфортних умовах [31].

Номери обладнані функціональними ліжками Nitrocare (Туреччина), що регулюються для максимальної зручності. Багатофункціональний пульт дозволяє не лише перемикає канали ТБ, а й регулювати ліжко, освітлення, викликати персонал. Для родича або супроводжуючого в номері передбачено зручне крісло для відпочинку. У кожному номері є повноцінне робоче місце (стіл та крісло), сейф. Для кожного гостя передбачений халат із приємної на дотик тканини, капці, рушники, фен, індивідуальний гігієнічний набір [31]. За бажанням можна брати мінімум речей із дому (див. рис.2.8).



Рис.2.8. Функціональні ліжка Nitrocare в номері стаціонару

У клініці організований багатопрофільний стаціонар на 60 одномісних палат, в тому числі: 16 палат в дитячому стаціонарі, 18 палат в терапевтичному стаціонарі, 26 палат в хірургічному стаціонарі [31].

У стаціонарі клініки також є просторі номери DELUXE, які мають збільшену площу 34 м² та обладнані індивідуальним клімат-контролем. Багатофункціональний пульт дозволяє не лише перемикає канали телевізора, а й регулювати ліжко, освітлення, викликати персонал. У затишній зоні вітальні можна відпочити або прийняти гостей. У кожному номері є повноцінне робоче місце (стіл та крісло), сейф. В кожному номері є капсульна кавомашина та чайна станція. Пацієнт та гості завжди можуть випити запашної кави або чаю. У великому санвузлі передбачено все необхідне: халат, капці, рушники, фен, індивідуальний гігієнічний набір [31] (див. рис.2.9).

Для кожного номера передбачено індивідуальний цілодобовий пост медичної сестри. При потребі пацієнта відвідає медичний директор [31] (див. рис.2.10).



Рис.2.9. Вигляд номеру DELUXE



Рис.2.10. Приклад обслуговування пацієнтів

У вартість номеру включено індивідуальне паркомісце з охороною, а також консьерж-сервіс 24/7 [31].

Харчування забезпечує власна кухня ресторанного рівня, з можливістю вибору страв з меню (з урахуванням прописаної лікарем дієти) [31] (див. рис.2.11).



Рис.2.11. Приклад сніданку в стаціонарі TOP CLINIC DENIS

Із вище зазначеного, можна сказати, що клініка TOP CLINIC DENIS хоче, щоб пацієнт почувався як у номері дорогого готелю, а не у лікарняній палаті.

2.2. Аналіз якості надання медичних послуг клініки «TOP CLINIC DENIS»

Оцінюючи якість надання медичних послуг TOP CLINIC DENIS, враховують якість структури, процесу та результату. Основні цілі, які визначає керівництво у системі управління якістю медичних послуг, включають адекватність, тобто відповідність технології надання послуг очікуванням пацієнтів та ефективне використання ресурсів. Рівень якості оцінюється за такими критеріями, як задоволення та довіра пацієнтів, а також мінімізація помилок лікарів.

Основними загальними принципами, які можна врахувати при аналізі управління якістю медичних послуг у клініці TOP CLINIC DENIS – це:

1. Ліцензія та акредитація (клініка має всі необхідні ліцензії та сертифікати).

2. Кваліфікація медичного персоналу (у клініці працюють кваліфіковані та досвідчені лікарі та медичний персонал).

3. Стандарти якості та процедури (клініка використовує стандарти якості, такі як міжнародні стандарти, та має чіткі процедури для надання медичних послуг).

4. Звіти та періодичні огляди (клініка збирає та моніторить інформацію щодо рівня задоволення пацієнтів, частоту помилок тощо).

5. Спілкування з пацієнтами (клініка враховує відгуки пацієнтів та їхні враження від отриманих медичних послуг. Соціальні мережі, відгуки в Інтернеті та рейтингові платформи є корисними джерелами інформації для клініки).

6. Технологічні рішення (клініка використовує передові технології та інші інновації, які можуть поліпшити ефективність та якість медичних послуг).

7. Система скарг та заявок (клініка має систему прийому скарг та заявок від пацієнтів і вчасно реагує на них).

Здійснення аналізу на основі цих аспектів допомагає отримувати більш повний образ управління якістю медичних послуг у клініці TOP CLINIC DENIS.

Управління якістю в TOP CLINIC DENIS є системним і включає всі підрозділи та процеси на різних ієрархічних рівнях. Воно здійснюється на кожному етапі забезпечення якості. Управління процесами системи якості виконується з використанням внутрішньої документації, яка має три рівні:

1. Стратегічні документи, такі як статут, організаційна структура, керівництво з якості та накази, визначають політику спеціалізованого медичного центру та основні цілі в сфері надання якісних послуг.

2. Функціональні документи розписують вимоги до основних процесів на основі впроваджених стандартів клініки.

3. Індивідуальні документи описують порядок виконання діагностично-медичних процедур для окремих виконавців.

Контроль якості медичних послуг є важливою складовою системи управління якістю. Завідувачі структурними підрозділами оцінюють якість медичних послуг для пацієнтів, які вже завершили лікування. TOP CLINIC DENIS надає особливу увагу підвищенню кваліфікації лікарів та молодших спеціалістів як важливій складовій системи управління якістю медичних послуг. У закладі проводиться навчання з вимог міжнародних стандартів та процедур дотримання санітарного та епідеміологічного режиму. Лікарі проходять зовнішнє навчання на курсах післядипломної освіти.

Лабораторна діагностика займає важливе місце в системі управління якістю медичних послуг. Лабораторна база центру оснащена сучасним обладнанням, що дозволяє здійснювати широкий спектр сучасних методів діагностики та вчасно проводити дослідження. Автоматичне та напівавтоматичне лабораторне обладнання забезпечує збільшення обсягу та покращення якості досліджень без додаткового залучення медичного персоналу. Високий технологічний та професійний рівень гарантує пацієнтам високоякісну лікувальну допомогу.

Аналіз якості медичних послуг включає оцінку різних аспектів надання медичної допомоги з метою забезпечення високого рівня якості та задоволення пацієнтів.

Нижче подано загальний набір критеріїв для аналізу якості медичних послуг [22]:

1. Доступність послуг:

- легкий доступ до медичних послуг,
- швидкість та зручність запису на прийом,
- робочі години та надання екстрених послуг.

2. Кваліфікація медичного персоналу:

- рівень освіти та професійна кваліфікація лікарів та медичного персоналу,

- проведення періодичних оцінок та атестацій.

3. Технічне забезпечення:

- наявність сучасного обладнання та технологій,
- підтримка та обслуговування медичного обладнання.

4. Комунікація та емпатія:

- якість комунікації між медичним персоналом та пацієнтами,
- рівень емпатії та підтримки від медичного персоналу.

5. Зворотний зв'язок пацієнтів:

- збір відгуків та оцінок пацієнтів щодо надання послуг,
- реагування на скарги та відгуки.

6. Безпека пацієнтів:

- дотримання стандартів безпеки та гігієни,
- контроль за використанням медичних засобів та ліків.

7. Доступність інформації:

- наявність доступної та зрозумілої інформації для пацієнтів про їхні права та послуги,

- інформаційна підтримка для пацієнтів щодо діагнозів та лікування.

8. Інновації та розвиток:

- використання сучасних методів та технологій у медицині,
- здатність клініки адаптуватися до нових стандартів та вимог.

9. Фінансова прозорість:

- чесні та прозорі ціни на медичні послуги,
- чітка інформація щодо витрат та оплати.

10. Ефективність лікування:

- результативність та ефективність медичних процедур та лікування,
- відсутність повторних госпіталізацій та ускладнень.

Аналіз цих аспектів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони клініки у наданні медичних послуг і впроваджувати заходи для подальшого покращення якості обслуговування. Також важливо забезпечувати

системний підхід до управління якістю та враховувати змінення в потребах та очікуваннях пацієнтів.

Тому інструментом стратегічного аналізу, який допоможе оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність клініки є SWOT-аналіз. У нашому випадку, SWOT-аналіз допоможе зрозуміти сильні та слабкі сторони TOP CLINIC DENIS, а також визначити можливості та загрози, з якими клініка може стикатися.

SWOT-аналіз може дозволити керівництву клініки приймати інформовані рішення, враховуючи всі аспекти його діяльності та оточення. Врахування цих факторів допомагає впроваджувати стратегії, які використовують сильні сторони, компенсують слабкі сторони, використовують можливості та запобігають загрозам, оскільки включають такі аспекти [45]:

1. Сильні сторони (Strengths):

- висококваліфікований медичний персонал,
- сучасне обладнання та технології,
- добре організована система управління,
- висока репутація серед пацієнтів та співробітників.

2. Слабкі сторони (Weaknesses):

- недостатність фінансування для розвитку,
- недостатня інформаційна система та обробка даних,
- проблеми з персоналом,
- обмежені можливості для надання додаткових послуг.

3. Можливості (Opportunities):

- розширення спектру медичних послуг,
- удосконалення маркетингових стратегій для залучення нових пацієнтів,
- співпраця з іншими медичними установами та організаціями,
- запровадження нових технологій та лікувальних методів.

4. Загрози (Threats):

- зміни в законодавстві та регулюючих стандартах,
- економічні труднощі та фінансові обмеження,
- зростання конкуренції серед медичних закладів,
- загроза зараження вірусами та епідемії.

Отже, в табл.2.1 відобразимо проведений SWOT-аналіз функціонування клініки TOP CLINIC DENIS.

Таблиця 2.1 – Результати SWOT-аналіз діяльності клініки TOP CLINIC DENIS

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Висококваліфікований медичний персонал:</i> наявність кваліфікованих та досвідчених лікарів і медичного персоналу. • <i>Модерне технічне обладнання:</i> використання сучасного медичного обладнання та технологій. • <i>Добре організована система управління:</i> ефективне управління клінікою та використання сучасних методів управління. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Відсутність спеціалізованих послуг:</i> відсутність певних спеціалізованих медичних послуг. • <i>Недостатня реклама:</i> низька відомість клініки через неефективну рекламу. • <i>Обмежена інформація для пацієнтів:</i> недостатня доступність та зрозумілість інформації для пацієнтів.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Розширення спектру послуг:</i> введення нових, високотехнологічних послуг та спеціалізацій. • <i>Партнерства та співпраця:</i> розгляд можливостей партнерств та співпраці з іншими клініками чи організаціями. • <i>Використання онлайн-технологій:</i> розширення використання телемедицини та інших онлайн-послуг. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Конкуренція:</i> зростання конкуренції в медичному секторі. • <i>Зміни в законодавстві:</i> зміни в законодавстві, які можуть вплинути на фінансування та умови надання послуг. • <i>Економічні труднощі:</i> економічні нестабільності, що можуть вплинути на фінансову стабільність клініки.

Якість обслуговування та задоволення пацієнтів є ключовими факторами для успішного функціонування клініки. Щоб забезпечити високий рівень якості обслуговування та задоволення пацієнтів, клініка може враховувати наступні аспекти:

1. Комунікація та емпатія:

- забезпечення ефективної комунікації між медичним персоналом та пацієнтами,

- розвиток навичок емпатії та чутливості до індивідуальних потреб пацієнтів.

2. Збір та аналіз відгуків:

- регулярний збір відгуків та вражень пацієнтів,

- аналіз отриманих даних для ідентифікації позитивних та негативних аспектів обслуговування.

3. Опитування та анкети:

- проведення опитувань та анкет для вимірювання задоволення пацієнтів,

- врахування результатів опитувань при розробці стратегій покращення.

4. Організація пацієнтського доступу:

- забезпечення легкого та зручного доступу до прийому лікаря,

- мінімізація очікувань та створення комфортного середовища для пацієнтів.

5. Використання технологій:

- застосування сучасних технологій для покращення процесів обслуговування,

- розробка мобільних додатків та онлайн-платформ для легкого отримання інформації та запису на прийом.

6. Професійна атмосфера:

- створення професійної та дружньої атмосфери в клініці,

- підтримка командної роботи та взаємодії між медичним персоналом.

7. Навчання та інформаційна підтримка:

- надання пацієнтам достовірної інформації про їх стан та лікування,

- забезпечення можливостей для навчання та підвищення медичної грамотності пацієнтів.

8. Реагування на скарги та пропозиції:

- ефективно реагування на скарги та пропозиції пацієнтів,
- вдосконалення процесів на основі отриманого зворотного зв'язку.

Ці аспекти можуть допомогти створити позитивний імідж клініки та підтримувати високий ступінь задоволення пацієнтів, що, в свою чергу, може сприяти успішному функціонуванню та розвитку медичного закладу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було проаналізовано діяльність клініки TOP CLINIC DENIS, розглянуто історію становлення, місію та візію клініки, а також представлено основний перелік медичних послуг клініки.

Автором було надано загальну оцінку якості надання медичних послуг клініки, проведено аналіз сильних та слабких сторін у сфері медичного обслуговування, а також надано деякі рекомендації щодо покращення аспектів, де можливі покращення.

Встановлено, що клініка TOP CLINIC DENIS демонструє сьогодні вражаючий рівень професіоналізму та ефективності у своїй діяльності, особливо у моментах використання сучасного обладнання та високо кваліфікованого медичного персоналу. Медичні послуги, які надаються клінікою, визначаються високою якістю та спрямовані на повне задоволення потреб пацієнтів.

Як загальний висновок, виявлено деякі аспекти, де можливі поліпшення, зокрема у питаннях комунікації та індивідуального підходу до пацієнтів, тобто щодо формування клієнтоорієнтованого підходу клініки.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Формування клієнтоорієнтованої стратегії закладу охорони здоров'я

Клієнтоорієнтована стратегія в сфері охорони здоров'я важлива для забезпечення якісної та ефективної медичної допомоги, а також задоволення потреб пацієнтів. Нижче наведено кілька ключових аспектів, які можна врахувати при розробці клієнтоорієнтованої стратегії для закладу охорони здоров'я:

1. Ефективна комунікація:

- забезпечення чіткої та відкритої комунікації між медичним персоналом та пацієнтами,
- забезпечення доступності інформації про послуги, процедури та режим роботи.

2. Персоналізоване обслуговування:

- створення індивідуальних планів лікування, враховуючи особливості кожного пацієнта,
- дозвіл пацієнтам обирати опції лікування та надавати інформацію про можливі побічні ефекти.

3. Акцент на профілактику:

- запровадження програми здоров'я та профілактичних заходів для підтримки клієнтів у підтримці здоров'я та запобіганні захворювань,
- надання інформації щодо здорового способу життя та профілактичних медичних обстежень.

4. Покращення доступності:

- забезпечення легкого доступу до медичних послуг та консультацій через розширення графіків роботи, телефонної консультації або віддаленої медицини.

5. Залучення пацієнтів до прийняття рішень:

- активне слухання та врахування бажань та побоювання пацієнтів у процесі прийняття рішень.

6. Забезпечення комфорту та безпеки:

- створення комфортних та безпечних умов для пацієнтів під час перебування в лікувальному закладі,

- надання інформації щодо правил і процедур, щоб забезпечити відчуття безпеки.

7. Збільшення доступності інформації:

- забезпечення доступності онлайн інформації щодо послуг, лікарів, реєстрації на прийом, тощо,

- використання технології для спрощення процесів запису на прийом, замовлення аналізів тощо.

8. Забезпечення післяпродажного обслуговування:

- надання післяпродажного обслуговування та слідкування за станом пацієнтів після лікування,

- здійснення додаткового контакту для забезпечення ефективного відновлення та підтримки.

Успішна клієнтоорієнтована стратегія в охороні здоров'я вимагає поєднання професійної медичної допомоги з підходом, що активно враховує потреби і відгуки пацієнтів. Реалізація такої стратегії може покращити якість надання медичних послуг та зробити відвідування медичного закладу більш задовільним для пацієнтів.

Клієнтоорієнтоване управління передбачає впровадження конкретних стратегій для ефективного задоволення потреб і очікувань клієнтів. З метою формування клієнтоорієнтованої стратегії в клініці TOP CLINIC DENIS можна враховувати наступні моменти:

1. Дослідження ринку та аналіз клієнтських потреб:

- ретельне вивчення ринку і конкурентів для зрозуміння потреб клієнтів;

- використання інструментів маркетингового дослідження для збору даних про клієнтів і їхні вподобання.

2. Взаємодія з клієнтами:

- запровадження системи зворотного зв'язку для отримання відгуку від клієнтів;

- використання соціальних мереж і онлайн-комунікації для взаємодії з клієнтами.

3. Персоналізація продуктів і послуг:

- створення і адаптація продуктів чи послуг під індивідуальні потреби клієнтів;

- використання технологій персоналізації для надання індивідуальних пропозицій.

4. Якість обслуговування:

- забезпечення високого рівня обслуговування через навчання персоналу і вдосконалення процесів обслуговування;

- врахування відгуків клієнтів для постійного удосконалення якості обслуговування.

5. Лояльність клієнтів:

- розробка програм лояльності та знижок для стимулювання повторних покупок;

- створення програм винагородження для постійних клієнтів.

6. Управління відносинами з клієнтами (CRM):

- впровадження систем CRM для ефективного ведення бази даних клієнтів і взаємодії з ними;

- використання даних CRM для індивідуального налаштування стратегій залучення та утримання клієнтів.

7. Ефективне управління життєвим циклом клієнта:

- розробка стратегій для етапів залучення, утримання та вдосконалення клієнтських відносин;

- аналіз і оптимізація всього циклу відносин з клієнтами.

8. Неперервне вдосконалення:

- впровадження системи неперервного вдосконалення, враховуючи зміни в потребах і вимогах клієнтів, а також конкурентні зрушення.

Ці стратегії можуть бути використані окремо чи в поєднанні для створення ефективного клієнтоорієнтованого управління в організації.

Як відомо, клієнтоорієнтована стратегія - це підхід до управління бізнесом, орієнтований на задоволення потреб і очікувань клієнтів [21]. Основна ідея полягає в тому, щоб зрозуміти і задовольняти потреби клієнтів краще, ніж конкуренти, і таким чином створювати конкурентну перевагу.

Основні принципи клієнтоорієнтованої стратегії включають [42]:

1. Дослідження ринку: ретельне вивчення потреб і побажань цільової аудиторії дозволяє адаптувати продукти чи послуги під їхні вимоги.

2. Спілкування з клієнтами: взаємодія з клієнтами, отримання їхнього відгуку і врахування їхніх пропозицій є важливою частиною клієнтоорієнтованої стратегії.

3. Персоналізація продуктів і послуг: спрямованість на індивідуальні потреби клієнтів, можливість надання персоналізованих рішень.

4. Якість обслуговування: забезпечення високого рівня обслуговування, що включає якість продуктів, ефективність доставки і післяпродажний сервіс.

5. Конкурентоспроможність цін: забезпечення конкурентоспроможних цін на основі розуміння цінності для клієнтів.

6. Довгострокові відносини з клієнтами: створення механізмів для забезпечення тривалих відносин з клієнтами, що включає лояльність і повторні покупки.

Ці принципи дозволяють компаніям не лише привертати нових клієнтів, але й утримувати і розвивати вже існуючих, створюючи стійку базу клієнтів і забезпечуючи стаке зростання бізнесу.

Взагалі формування клієнтоорієнтованої стратегії для закладу охорони здоров'я включає в себе кілька кроків, спрямованих на покращення якості медичних послуг і задоволення потреб пацієнтів. У таблиці 3.1 наведено загальний план для розробки такої стратегії.

Таблиця 3.1 – Покроковий план щодо формування клієнтоорієнтованої стратегії для закладу охорони здоров'я

Крок	Характеристика
<i>Дослідження і розуміння потреб пацієнтів</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення аналізу потреб пацієнтів, враховуючи різноманіття груп населення та їхні унікальні потреби. • Взяття до уваги фізичних, емоційних, соціальних та культурних аспектів, які впливають на здоров'я та лікування пацієнтів.
<i>Співпраця та комунікація</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення ефективного спілкування як між медичним персоналом, так і між пацієнтами і їхніми сім'ями. • Запровадження систем для отримання фідбеку від пацієнтів та активного врахування їхніх вказівок.
<i>Підвищення доступності послуг</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Розгляд можливостей розширення графіків роботи для забезпечення більшої доступності лікарської допомоги. • Використання технологій для забезпечення віддалених консультацій та медичного обслуговування через Інтернет.
<i>Персоналізація послуг</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Створення індивідуальних планів лікування для кожного пацієнта, враховуючи його унікальні потреби та стан здоров'я. • Залучення пацієнтів до процесу прийняття рішень та створення їхнього персоналізованого плану лікування.
<i>Постійне навчання медичного персоналу</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Організація програм навчання та тренінгів для медичного персоналу щодо клієнтоорієнтованих підходів та новітніх медичних технологій. • Вдосконалення комунікативних навичок та емпатії у медичному персоналі.
<i>Використання технологій</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження електронних медичних записів та інших технологічних рішень для поліпшення ефективності та точності медичних процесів. • Розробка мобільних додатків та онлайн-платформ для взаємодії з пацієнтами та надання корисної інформації.
<i>Створення програми лояльності</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка програм лояльності для пацієнтів, які може включати знижки на послуги, бонуси або ексклюзивні пропозиції.

	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення важливості пацієнтського досвіду для залучення і утримання клієнтів.
<i>Моніторинг та оцінка результатів</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Встановлення систем для моніторингу якості медичних послуг та рівня задоволення пацієнтів. • Проведення регулярних аудитів та оцінок якості для виявлення можливостей удосконалення.

Ці кроки можуть допомогти створити ефективну клієнтоорієнтовану стратегію для закладу охорони здоров'я, яка сприятиме покращенню якості обслуговування та задоволення потреб пацієнтів. Для цього необхідно розглянути кожний крок більш детально.

Дослідження і розуміння потреб пацієнтів — це перший і важливий крок у формуванні клієнтоорієнтованої стратегії в охороні здоров'я. Цей процес включає в себе ретельне вивчення та аналіз інформації про пацієнтів та їхніх потреб для ефективного відповіді на їхні очікування. Ось кілька кроків, які можна взяти в цьому напрямку:

1. Аналіз медичних записів: ретельно розглядати індивідуальні медичні історії пацієнтів для розуміння їхніх захворювань, лікування та медичного стану. Розглядати дані про аналізи, обстеження та результати попередніх лікувань.

2. Збір відгуків і анкетування:

2.1. Організація анкет та опитувань: розробка анкети для збору думок та відгуків пацієнтів стосовно їхнього досвіду у закладі охорони здоров'я.

2.2. Аналіз відгуків: ретельний аналіз відгуків пацієнтів з різних каналів, таких як відгуки в Інтернеті, електронні листи або анкети задоволення.

3. Формування профілю цільової аудиторії:

3.1. Сегментація пацієнтів: розподіл пацієнтів на групи за різними критеріями, такими як вік, стан здоров'я, захворювання та інші фактори.

3.2. Створення архетипів пацієнтів: створення типових образів пацієнтів для кращого розуміння їхніх унікальних потреб та вимог.

4. Фокус-групи та інтерв'ю:

4.1. Організація фокус-груп: запрошення представників цільової аудиторії для обговорення їхніх вражень та поглядів на обслуговування в закладі.

4.2. Інтерв'ю з пацієнтами: проведення інтерв'ю з вибраними пацієнтами для отримання більш детальної інформації.

5. Аналіз даних та ідентифікація ключових питань:

5.1. Зведення інформації: поєднання всіх отриманих даних з анкет, відгуків та фокус-груп.

5.2. Визначення ключових проблем: визначення основних питань та проблем, що виникають у пацієнтів.

6. Вивчення конкуренції:

6.1. Аналіз конкурентів: дослідження, які медичні заклади є конкурентами і як вони взаємодіють із своїми пацієнтами.

6.2. Оцінка їхніх стратегій: вивчення, як конкуренти реагують на потреби пацієнтів і як вони вдосконалюють свої послуги.

Наступний крок – це *співпраця та комунікація*. На цьому етапі необхідно звернути увагу на:

1. Тренінг комунікативних навичок медичного персоналу:

1.1. Організація тренінгів: проведення тренінгів для медичного персоналу з розвитку комунікативних навичок, емпатії та вміння ефективно спілкуватися з пацієнтами.

1.2. Рольові ігри та симуляції: використання рольових ігор для тренування ситуаційного спілкування та симуляції медичних випадків.

2. Електронні канали зв'язку:

2.1. Розширення можливостей електронного спілкування: запровадження та покращення електронних каналів спілкування, такі як електронна пошта, чат чи мобільні додатки, для зручності зв'язку з пацієнтами.

2.2. Платформи для віртуальних консультацій: вивчення можливостей для впровадження віртуальних консультацій та віддалених прийомів.

3. Збір та врахування фідбеку від пацієнтів:

3.1. Система збору відгуків: розробка системи для збору відгуків від пацієнтів про якість послуг та рівень комунікації з медичним персоналом.

3.2. Реагування на відгуки: реакція на відгуки пацієнтів та прийом заходів для вирішення виявлених проблем або недоліків.

4. Забезпечення інформованості пацієнтів:

4.1. Створення інформаційних матеріалів: розробка зрозумілих та інформативних матеріалів для пацієнтів про процес лікування, план лікування та інші ключові аспекти.

4.2. Організація консультацій та лекцій: проведення регулярних консультацій та лекцій для пацієнтів для відповіді на їхні запитання та надання додаткової інформації.

5. Активна участь в обговореннях:

5.1. Запрошення до участі в прийнятті рішень: залучення пацієнтів до обговорення ключових питань та прийняття рішень, пов'язаних з їхнім лікуванням чи обслуговуванням.

5.2. Організація відкритих форумів: створення механізмів для вираження думок та ідей пацієнтами, таких як відкриті форуми чи обговорення в соціальних мережах.

6. Поширення корисної інформації:

6.1. Розробка освітніх матеріалів: створення освітніх матеріалів та інфографіки для пацієнтів, щоб надавати їм корисну інформацію про їхнє здоров'я та процес лікування.

6.2. Використання соціальних мереж: використання соціальних мереж для поширення корисних порад, новин та інформації про події в закладі.

Підвищення доступності послуг відноситься до зусиль та заходів, спрямованих на полегшення отримання послуг для споживачів, тут важливо враховувати наступне:

1. Розширення графіку роботи:

1.1. Аналіз потреб: визначення часових проміжків, коли пацієнти найбільше потребують доступу до медичних послуг. Розгляд можливості розширення робочих годин або введення змінної робочої схеми.

1.2. Ефективне використання ресурсів: оптимізація розкладу роботи медичного персоналу та інших служб для забезпечення максимальної доступності.

2. Використання технологій:

2.1. Телемедицина: впровадження технологічних рішень, таких як телемедицина, для забезпечення віртуальних консультацій та медичного обслуговування з використанням інтернет-зв'язку.

2.2. Мобільні додатки та онлайн-платформи: розробка мобільних додатків та платформ, які дають пацієнтам можливість запису на прийом, перегляд медичних результатів та отримання консультацій в режимі онлайн.

3. Партнерство з іншими закладами:

3.1. Колаборації з аптеками: можливість співпраці з аптечними мережами для надання деяких послуг та консультацій безпосередньо в аптеках.

3.2. Об'єднання з іншими медичними закладами: співпраця з іншими лікарнями та клініками для обміну ресурсами та забезпечення більш широкого спектру медичних послуг.

4. Зменшення часу очікування:

4.1. Організація ефективних систем прийому: впровадження системи електронних черг та попередніх записів для мінімізації часу очікування пацієнтів.

4.2. Оптимізація робочих процесів: аналіз та вдосконалення внутрішніх процесів, щоб підвищити ефективність надання медичних послуг.

5. Розвиток екстренної медицини: можливість створення мобільних екстрених бригад для надання швидкої медичної допомоги та консультацій в невідкладних ситуаціях.

6. Фінансова доступність:

6.1. Розробка програм лояльності: встановлення програм лояльності або знижок для постійних клієнтів та пацієнтів, які використовують послуги систематично.

6.2. Фінансова підтримка: можливість укладення угод з фінансовими установами для надання лікування за розстрочкою чи пільговими умовами оплати.

Наступний крок – це *персоналізація послуг*, яка визначається як стратегія, яка передбачає надання продуктів чи послуг з урахуванням індивідуальних потреб та вподобань кожного клієнта. У контексті медичних послуг це означає створення та надання лікувальних та діагностичних послуг, які враховують унікальні характеристики та потреби конкретного пацієнта:

1. Індивідуальний підхід до лікування:

1.1. Аналіз медичних даних: аналіз індивідуальних характеристик та історії хвороб кожного пацієнта для розробки персоналізованих планів лікування.

1.2. Консультації з індивідуальними пацієнтами: час для детальних консультацій та обговорень, враховуючи унікальні потреби та побажання пацієнта.

2. Партнерство в прийнятті рішень:

2.1. Інформаційна прозорість: надання пацієнтам повної та зрозумілої інформації щодо їхнього стану здоров'я та варіантів лікування.

2.2. Участь пацієнтів в прийнятті рішень: залучення пацієнтів до прийняття рішень про їхнє лікування, дозволяючи вибирати між альтернативними методами чи терапіями.

3. Аналіз відгуків та реакцій:

3.1. Система збору фідбеку: розробка системи для активного збору фідбеку від пацієнтів стосовно їхнього досвіду та сприйняття наданих медичних послуг.

3.2. Аналіз та адаптація: вивчення відгуків та реакції пацієнтів для внесення змін та адаптації медичного обслуговування під їхні очікування.

4. Постійна оцінка стану здоров'я:

4.1. Моніторинг за допомогою технологій: запровадження медичних технологій для постійного моніторингу стану здоров'я пацієнтів та автоматичного збору даних.

4.2. Вивчення реакцій на лікування: аналіз реакції пацієнтів на лікування для розробки індивідуальних корекційних стратегій.

5. Створення персоналізованих програм:

5.1. Лікування та реабілітація: розробка персоналізованих програм лікування та реабілітації, враховуючи фізичні, емоційні та соціальні аспекти пацієнта.

5.2. Дієтологічні та фізичні плани: створення індивідуальних дієтологічних та фізичних планів для досягнення конкретних цілей пацієнта.

6. Підтримка та навчання пацієнтів:

6.1. Освітні програми: надання пацієнтам інформації та освітніх ресурсів для самостійного контролю та управління їхнім здоров'ям.

6.2. Психологічна підтримка: забезпечення психологічної підтримки та консультування для пацієнтів, що потребують додаткової емоційної підтримки.

7. Адаптація до особливостей пацієнтів:

7.1. Урахування культурних та етнічних різниць: врахування культурних та етнічних особливостей пацієнтів при наданні послуг, щоб створити комфортне середовище для лікування.

7.2. Індивідуалізація планів лікування: дотримання принципу індивідуального підходу до кожного пацієнта, враховуючи його унікальні особливості.

Постійне навчання медичного персоналу є критичним елементом у сучасній медичній практиці. Це процес, що передбачає надання медичним

працівникам можливостей для отримання нових знань, навичок та оновлення їхніх професійних компетенцій протягом всієї їхньої кар'єри. Основні переваги постійного навчання медичного персоналу включають:

1. Актуалізація медичних знань:

1.1. Участь у конференціях та семінарах: можливість медичному персоналу брати участь у конференціях, семінарах та наукових заходах для отримання останніх медичних знань.

1.2. Електронні платформи для навчання: використання електронних платформ для навчання та онлайн-курси для підвищення кваліфікації медичного персоналу.

2. Тренінг емпатії та міжособистісних вмінь:

2.1. Рольові ігри та тренінги: проведення тренінгів з розвитку емпатії та міжособистісних вмінь, використовуючи рольові ігри та сценарії для практичного навчання.

2.2. Курси психології: проведення курсів психології для медичного персоналу для покращення взаємодії та сприяння позитивному досвіду пацієнтів.

3. Оновлення навичок та використання новітніх технологій:

3.1. Тренінги з використання медичних технологій: навчання з використання сучасних медичних технологій та систем електронної медичної документації.

3.2. Онлайн-курси з новітніх методів лікування: онлайн-курси та навчання з новітніх методів діагностики та лікування.

4. Навчання комунікаційним навичкам:

4.1. Тренінги з ефективного спілкування: тренінги з ефективного спілкування та взаємодії з пацієнтами та їхніми родичами.

4.2. Симуляційні тренажери: симуляційні тренажери для тренування комунікаційних навичок в різних сценаріях.

5. Навчання етичним стандартам та пацієнтським правам:

5.1. Курси з медичної етики: курси з медичної етики для розуміння та дотримання етичних стандартів.

5.2. Постійне оновлення щодо пацієнтських прав: навчання персоналу щодо актуальних пацієнтських прав та обов'язків медичних працівників.

6. Навчання ефективному управлінню стресом:

6.1. Тренінги зі стресостійкості: тренінги, спрямовані на підвищення стресостійкості та управління емоційним навантаженням.

6.2. Сесії психологічної підтримки: можливість участі в сесіях психологічної підтримки для медичного персоналу.

7. Вивчення інтеркультурних вмінь: навчання з інтеркультурної комунікації для розуміння та поваги різних культурних аспектів у взаємодії з пацієнтами та колегами.

8. Ефективне використання медичних досліджень: спеціальні курси та вебінари щодо використання актуальних медичних досліджень у практиці.

9. Оцінка власної практики та контингентна навчання:

9.1. Аудит медичних послуг: впровадження системи аудиту для оцінки якості наданих послуг та визначення областей для подальшого удосконалення.

9.2. Застосування навчання на практиці: можливість застосування отриманих знань у реальних ситуаціях на практиці.

Наступний крок – це *використання технологій*, який вказує на розгляд можливостей використання сучасних технологій для підтримки та забезпечення пацієнтоцентричного підходу у медичному закладі. Технології можуть включати різні інформаційно-комунікаційні засоби та програмні рішення, які допомагають поліпшити обслуговування пацієнтів та забезпечити їхнє задоволення, а саме:

- електронна медична документація,
- телемедицина та віртуальне обслуговування,
- аналітика та штучний інтелект,
- системи планування та керування ресурсами,

- використання мобільної техніки,
- автоматизація адміністративних процесів,
- кібербезпека та захист персональних даних,
- використання віртуальної реальності (VR) та розширеної реальності (AR),
- інтерактивні платформи та онлайн-сервіси.

Створення програми лояльності для медичного закладу є частиною клієнтоорієнтованої стратегії і може значно покращити відносини з пацієнтами. Створення програми лояльності сприяє залученню та утриманню пацієнтів, підвищенню їхньої задоволеності та підтримці клієнтоорієнтованої стратегії в охороні здоров'я. Ось кілька кроків, які можна врахувати при створенні програми лояльності:

1. Винагороди за вірність (бонуси та знижки, програма кумулятивних балів).
2. Персоналізовані послуги для учасників програми (ексклюзивний доступ, спеціальні акції).
3. Ефективна комунікація (інформаційні бюлетені та електронні розсилки, спеціальні повідомлення).
4. Зворотний зв'язок та участь у прийнятті рішень (анкети та опитування, консультації та фокус-групи, онлайн-спільноти, групові заходи та події).
5. Заохочення за позитивні результати (премії за досягнення, бейджі та відзнаки).
6. Фідбек та виправлення помилок (особистий менеджер лояльності).

Моніторинг та оцінка результатів є важливою складовою керівництва та управління проектом, стратегією чи будь-якою іншою ініціативою. Регулярний моніторинг та оцінка результатів дозволяють адаптувати стратегію, вдосконалювати медичні послуги та забезпечувати високий стандарт клієнтоорієнтованого управління в охороні здоров'я.

В контексті формування клієнтоорієнтованої стратегії для закладу охорони здоров'я, моніторинг і оцінка результатів дозволяють:

- оцінювати рівень задоволення пацієнтів через анкети, відгуки та регулярні опитування;
- вимірювати кількість пацієнтів, які повторно звертаються за медичними послугами;
- слідкувати за динамікою зростання числа учасників та активністю в програмі лояльності;
- аналізувати дані щодо ефективності лікування та інших показників медичних результатів;
- оцінювати, наскільки добре вдається досягати поставлених медичних цілей;
- моніторити обсяги прибутку та визначати їхній ріст як показник фінансового успіху;
- слідкувати за витратами та забезпечувати їх ефективне управління;
- оцінювати успішність впровадження нових медичних технологій та систем;
- моніторити заходи з кібербезпеки та захисту персональних даних;
- фіксувати кількість медичного персоналу, який брав участь у навчанні та підвищенні кваліфікації;
- оцінювати результати тренінгів на підвищення професійних навичок та їх вплив на кінцеві результати лікування;
- слідкувати за динамікою кількості учасників у програмі лояльності;
- аналізувати відгуки та оцінки учасників програми лояльності;
- оцінювати результати програм з профілактики хвороб та їх вплив на стан здоров'я пацієнтів;
- вивчати рівень задоволення пацієнтів та персоналу відповідями на їхні запитання та звернення;
- слідкувати за конкретними змінами, внесеними в роботу закладу охорони здоров'я на основі отриманого фідбеку;

- порівнювати вартість медичних послуг із задоволенням та результатами лікування;
- слідкувати за змінами в репутації закладу в оглядах, рейтингах та відгуках клієнтів;
- порівнювати фактичні показники з планованими стратегічними цілями та коригувати стратегію в разі необхідності.

Тому формування клієнтоорієнтованої стратегії для клініки «TOP CLINIC DENIS» необхідно виконати кілька кроків, спрямованих на те, щоб забезпечити взаємодію з клієнтами та надання продуктів і послуг, які відповідатимуть їхнім потребам і очікуванням – див. рис.3.1.



Рис. 3.1. Ключові етапи формування клієнтоорієнтованої стратегії для клініки «TOP CLINIC DENIS»: пропозиція автора

Формування клієнтоорієнтованої стратегії є постійним ітеративним процесом, що вимагає уваги до змін у вимогах ринку і відгуках клієнтів. Також важливо враховувати культурні та технологічні тенденції, щоб бути завжди на чолі подій і забезпечити конкурентоспроможність клініки.

Клієнтоорієнтована стратегія клініки - це підхід до надання медичних послуг, де головний акцент робиться на задоволенні та потребах пацієнтів. Така стратегія передбачає врахування та вивчення очікувань, пріоритетів та задоволення клієнтів, з метою покращення якості надання послуг і створення позитивного враження від взаємодії з клінікою.

Нами пропонується наступний перелік ключових аспектів клієнтоорієнтованої стратегії для клініки TOP CLINIC DENIS – див. рис.3.2.

<i>Емпатія та Комунікація:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Персонал клініки повинен бути емпатичним та ефективним у комунікації з пацієнтами.• Послуги мають надаватися з увагою та розумінням індивідуальних потреб клієнтів.
<i>Зручність та Доступність:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Клініка повинна забезпечувати легкий доступ до послуг, швидкість отримання призначень, а також комфортне та зручне середовище для пацієнтів.
<i>Персонал з Освітою та Досвідом:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Медичний персонал повинен мати високий рівень професіоналізму, а також здатність ефективно спілкуватися з пацієнтами.
<i>Індивідуальний Підхід:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Клініка повинна враховувати індивідуальні особливості та потреби кожного пацієнта, а також враховувати їхні побажання щодо надання медичних послуг.
<i>Технологічні Інновації:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Застосування сучасних технологій у наданні медичних послуг може полегшити взаємодію з клієнтами, такі як електронні медичні записи, онлайн-консультації та інші інновації.
<i>Система Звітності та Оцінки:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Важливо встановити механізми для отримання зворотного зв'язку від пацієнтів та використовувати цю інформацію для постійного покращення якості послуг.
<i>Доступність Інформації:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Надання достовірної та легко доступної інформації про послуги, лікарів та процедури допомагає пацієнтам зробити обдумані рішення.
<i>Профілактика та Підтримка Здоров'я:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Клініка може надавати інформацію та послуги з профілактики захворювань, сприяти здоровому способу життя та підтримці здоров'я пацієнтів.

Рис.3.2. Перелік ключових аспектів клієнтоорієнтованої стратегії для TOP CLINIC DENIS

Ці принципи можуть допомогти клініці створити позитивне та ефективне середовище для пацієнтів, що відповідає вимогам сучасного клієнта в галузі медичних послуг.

Для лікарні клієнтоорієнтованість може означати спрямованість на пацієнтів та їхні потреби. Це включає в себе створення сприятливого та доброзичливого середовища для пацієнтів, надання високоякісних медичних послуг, забезпечення комфорту та догляду, а також ефективну комунікацію з пацієнтами. Це також може означати обговорення можливих варіантів лікування з пацієнтами та врахування їхніх побажань та скарг. Клієнтоорієнтованість також може включати швидку реакцію на скарги чи незадоволеність пацієнтів та постійне злагодження системи надання послуг для покращення досвіду отримання медичної допомоги.

Спрямованість на пацієнтів - це підхід, який передбачає визнання пацієнтів як центральних фігур в системі надання медичної допомоги та спрямованість всіх зусиль лікарні на задоволення їхніх потреб та побажань. Цей підхід передбачає, що пацієнти мають бути в центрі уваги медичного персоналу, а процеси надання медичної допомоги мають бути спрямовані на покращення їхнього досвіду та результатів лікування. Це означає, що лікарня повинна створювати сприятливе середовище для пацієнтів, забезпечуючи високу якість медичної допомоги, комфорт, підтримку та ефективну комунікацію з пацієнтами та їхніми родичами. Також важливо брати до уваги індивідуальні потреби та побажання пацієнтів у процесі надання медичної допомоги.

Спрямованість на пацієнтів також може включати надання інформації пацієнтам про їх стан, плани лікування та можливі варіанти, а також забезпечення можливості для пацієнтів виражати свої побажання та зауваження.

Нами пропонується для клініки TOP CLINIC DENIS розглянути ланцюг клієнтоорієнтованості медичного закладу, який включає в себе ряд кроків та

процесів, спрямованих на забезпечення високоякісної медичної допомоги та задоволення потреб пацієнтів. Ось декілька ключових етапів – див. рис.3.3.

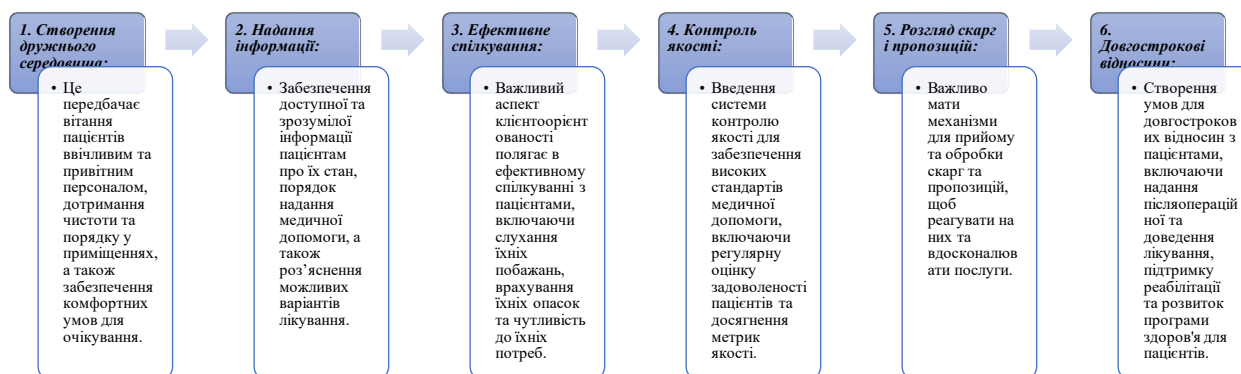


Рис.3.3. Запропонований ланцюг клієнтоорієнтованості для клініки

TOP CLINIC DENIS

Успішна клієнтоорієнтована стратегія в TOP CLINIC DENIS повинна включати в себе ряд ключових принципів і практик, що спрямовані на задоволення потреб і очікувань пацієнтів. Ось деякі важливі аспекти такої стратегії:

- забезпечення зрозумілої та відкритої комунікації з пацієнтами та їхніми сім'ями,
- чітке пояснення діагнозів, планів лікування та прогнозів,
- забезпечення широкого доступу до медичних послуг, включаючи гнучкі години роботи та можливість використання технологій для отримання консультацій віддалено,
- створення індивідуальних планів лікування, враховуючи фізичні, емоційні та соціальні потреби пацієнта,
- врахування особливостей культури та віросповідань пацієнта при виборі методів лікування,
- розвиток програм і заходів з профілактики захворювань та підтримки здорового способу життя,

- залучення пацієнтів до власного здоров'я та відповідальності за його підтримання,
- визнання важливості партнерства між медичним персоналом та пацієнтами в процесі лікування,
- запровадження інноваційних технологій для покращення доступу до медичних послуг і зручності для пацієнтів,
- розробка мобільних додатків та онлайн-платформ для підтримки комунікації та ведення медичної інформації,
- забезпечення високого рівня якості медичних послуг та дотримання відповідних стандартів,
- надання пацієнтам можливості надавати відгуки та враховувати їх у процесі вдосконалення сервісу,
- надання медичному персоналу можливостей для постійного навчання та оновлення навичок,
- запровадження програми навчання для пацієнтів щодо управління власним здоров'ям і хворобами,
- систематичний моніторинг задоволеності пацієнтів та вживання заходів для виправлення будь-яких невідповідностей чи проблем,
- використання аналітики для визначення результативності стратегії та внесення коректив.

Успішна клієнтоорієнтована стратегія клініки передбачає інтеграцію цих аспектів для покращення якості допомоги та відносин з пацієнтами. Вона сприятиме покращенню рівня задоволення пацієнтів, збільшенню лояльності та позитивному впливу на репутацію медичного закладу.

3.2. Ефект від розробки стандартів обслуговування клієнтів медичного закладу

Перш ніж проводити розробку стандартів обслуговування клієнтів медичного закладу, необхідно провести сегментацію пацієнтів. Сегментація пацієнтів полягає в поділі їх на відносно чіткі групи, для кожної з яких необхідно розробляти свої певні стратегії обслуговування.

Так, нами пропонується, провести сегментування клієнтської бази за допомогою використання ABC- та XYZ-аналізів.

ABC-аналіз та XYZ-аналіз є методами сегментування клієнтської бази на основі різних критеріїв. Давайте розглянемо, як ці аналізи можуть бути застосовані до клініки – див. табл.3.2.

Ці аналізи допоможуть клініці ліпше розуміти свою клієнтську базу та приймати стратегічні рішення для поліпшення обслуговування та управління ресурсами. Варто не забувати про наступне:

1. При проведенні аналізу ABC:

- сегмент А може вимагати додаткових зусиль у збереженні та залученні,

- сегмент В - оптимізація та утримання,

- сегмент С - автоматизація та ефективність в обслуговуванні.

2. Результати проведення аналізу XYZ говоритимуть про:

- сегмент Х - ресурси для управління невизначеністю,

- сегмент Y - гнучкість та адаптація,

- сегмент Z - оптимізація процесів для стабільності.

Тому проведемо ці два аналізи та відобразимо це у наступних таблицях.

Таблиця 3.2 – Сутність ABC- та XYZ-аналізів для медичного закладу

Критерії	Пояснення
ABC-аналіз:	
Класифікація за обсягом (ABC):	<ul style="list-style-type: none"> • А (Високий обсяг): Цей сегмент може включати клієнтів, які приносять найбільший обсяг доходів для клініки. Це можуть бути постійні клієнти або ті, які використовують різні послуги. • В (Середній обсяг): Клієнти цього сегменту приносять помірний обсяг прибутку. Їх важливість знаходиться між високим та низьким обсягом. • С (Низький обсяг): Цей сегмент може включати клієнтів, які приносять найменший обсяг доходів. Вони можуть бути новими клієнтами або тими, що користуються лише певними послугами.
Критерії для класифікації:	<ul style="list-style-type: none"> • Обсяг витрат клієнта в клініці. • Кількість відвідувань або послуг, які вони отримують. • Ступінь лояльності та тривалість відносин з клінікою.
XYZ-аналіз:	
Класифікація за потребою в управлінні (XYZ):	<ul style="list-style-type: none"> • Х (Велика невизначеність): Цей сегмент включає клієнтів, обсяг та частота використання послуг яких є непередбачуваними та важкими для прогнозу. Може варто вдосконалити систему прогнозування та адаптивності для цього сегменту. • Y (Модератна невизначеність): Клієнти цього сегменту мають помірну невизначеність у своєму використанні послуг. Можуть бути регулярними клієнтами, але з непостійними потребами. • Z (Низька невизначеність): Це клієнти з передбачуваними та стабільними патернами використання послуг. Можна передбачати їхні потреби та враховувати в планах розвитку клініки.
Критерії для класифікації	<ul style="list-style-type: none"> • Непередбачуваність використання послуг. • Зміни в обсягах та частоті використання з часом. • Рівень стабільності та передбачуваності в потребах клієнтів.

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для розрахунку ABC- та XYZ-аналізів

№	Дохід від клієнта, тис.грн.	Реалізація			
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
1	41408	24	24	27	25
2	10122	36	35	38	37
3	1817	17	15	13	11
4	1130	12	13	13	12
5	6000	23	23	78	34
6	1997	41	33	33	31
7	1733	32	33	31	32
8	19180	34	45	58	55
9	5869	45	23	11	78
10	1790	24	22	22	23
11	2518	27	25	29	27

12	2150	19	19	10	17
13	1460	10	50	30	10
14	74200	50	60	40	40
15	55350	30	40	35	45
16	390	100	79	90	110
17	12000	4900	3200	2800	1000
18	1060	570	320	109	51
19	311	60	78	80	79
20	890	28	300	100	157

У табл.3.4 наведено розрахунок даних щодо сегментації по ABC- та XYZ- групам.

Таблиця 3.4 – Розрахункова матриця ABC-XYZ аналізу

№ п/п	Питома вага доходу по позиції,%	Впорядкований список			Група	Коефіцієнт варіації	№ п/п	Група	
		№ п/п	Питома вага,%	Частка зростаючим підсумком					
1	3,23	8	23,76	23,76	A	3,2	8	X	
2	1,02	17	22,54	46,3		4,45	10		
3	5,04	15	13,11	59,41		6,7	4		
4	1,21	11	9,07	68,48		8	1		
5	0,13	10	7,49	75,97		11,02	11		
6	2,24	3	5,04	81,01	B	11,6	13	Y	
7	0,31	1	3,23	84,24		12	6		
8	23,76	13	2,48	86,72		12,09	16		
9	0,44	6	2,24	88,96		12,2	7		
10	7,49	18	1,96	90,92		21,01	2		
11	9,07	20	1,26	92,18		21,5	12		
12	1,53	12	1,53	93,51		29,2	15		
13	2,48	4	1,21	94,72		35,1	20		
14	1,20	14	1,20	95,92		40,4	14		Z
15	13,11	2	1,02	96,94		41,1	9		
16	0,85	16	0,85	97,79	41,5	17			
17	22,54	19	0,67	98,46	47,8	3			
18	1,96	9	0,44	98,9	48,02	5			
19	0,67	7	0,31	99,87	70,5	18			
20	1,26	5	0,13	100	78,01	19			

На основі проведених ABC- та XYZ-аналізів будується матриця ABC-XYZ (див. табл. 3.5) та розробляються певні рекомендації щодо обслуговування кожного отриманого сегмента споживачів (див. табл.3.6).

Таблиця 3.5 – Матриця ABC-XYZ

	А	В	С
Х	1,8		4
Y	11	6,13	2,7,16,19
Z	15,17	3,10,12,18,20	5,9,14

Таблиця 3.6 – Пояснення до матриці ABC-XYZ

	А	В	С
Х	Висока прибутковість споживачів	Середня прибутковість споживачів	Низька прибутковість споживачів
	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання
Y	Висока прибутковість споживачів	Середня прибутковість споживачів	Низька прибутковість споживачів
	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання
Z	Висока прибутковість споживачів	Середня прибутковість споживачів	Низька прибутковість споживачів
	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання

Характеристика взаємодії зі споживачами в залежності від попадання в той чи інший квадрат матриці, яка наведена в табл.3.6, дозволяє розробити стандарти обслуговування. На основі матриці ABC-XYZ аналізів визначимо конкретні стандарти обслуговування пацієнтів для кожного сегменту і відобразимо це у табл.3.7.

Ці стандарти можна адаптувати відповідно до конкретних потреб клініки та характеристик її пацієнтів.

Таблиця 3.7 – Прикладні стандарти для кожного класу (А, В, С та Х, Y, Z)

Стандарти для класу	1. Прийом та реєстрація:	2. Комунікація:	3. Час очікування та доступність:
Стандарти для класу А	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Експрес-реєстрація для клієнтів класу А. ✓ Онлайн-система запису для надання пріоритету. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Персональний менеджер для зв'язку з клієнтами класу А. ✓ Індивідуалізована комунікація з врахуванням запитів клієнта. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Прискорений доступ до лікаря без довгих очікувань. ✓ Система "безчергового" обслуговування для

			найважливіших клієнтів.
Стандарти для класу В	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Система електронної реєстрації для більшої зручності. ✓ Привітання та інструкції під час прийому. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Регулярні інформаційні бюлетені та оновлення для клієнтів класу В. ✓ Можливість консультацій та додаткової підтримки через онлайн-канали. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Резервування прийому заздалегідь для мінімізації очікувань. ✓ Система інформування про статус готовності прийому.
Стандарти для класу С	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Спрощена система реєстрації для нових клієнтів. ✓ Інструкції та консультації під час прийому для пояснення процедур. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Інформаційні сесії та роз'яснення процедур. ✓ Система підтримки для розробки плану лікування. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Індивідуальний графік прийому для забезпечення швидкого доступу. ✓ Інформація про доступність та час очікування в інтернеті.
Стандарти для класу Х	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Гнучка система запису для адаптації до непередбачуваних потреб клієнтів класу Х. ✓ Швидка реєстрація для термінових випадків. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ефективні системи сповіщення та зв'язку для оперативної інформації. ✓ 24/7 лінія консультацій. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Прискорений доступ до послуг та лікарів. ✓ Призначення термінових консультацій.
Стандарти для класу Y та Z	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ефективна система прийому без довгих очікувань. ✓ Зручна електронна реєстрація та системи самообслуговування. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Електронні платформи для зручної комунікації. ✓ Інформаційні ресурси для самоосвіти та підтримки. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Гнучкі терміни прийому та швидка відповідь на термінові запитання. ✓ Використання технологій для оцінки доступності та часу очікувань.

Ключову роль у наданні послуг клієнтам/пацієнтам відіграє рівень інформованості клієнтів про медичний заклад, її діяльність і розмаїття наданих послуг. Навіть якщо клініка активно вдосконалює своє обслуговування, ці зусилля будуть ефективними лише тоді, коли існуючі та потенційні клієнти мають повне уявлення про медичні послуги. Безперечно, важливо регулярно інформувати пацієнтів про надані послуги та систематично нагадувати про можливість скористатися ними. Чітка та доступна інформація для пацієнтів може заздалегідь уникнути потреби звертатися до клініки для додаткових пояснень.

Організація діяльності клініки у сфері обслуговування клієнтів повинна сприяти тому, щоб пацієнти не відчували необхідності в частих зверненнях до центру обслуговування чи телефонного call-центру, за винятком випадків, коли це є обов'язковим. Клініка також повинна надавати можливості клієнтам отримати послугу чи інформацію шляхом зручних для них способів, будь то особистий візит, телефонний дзвінок або використання інтерактивних сервісів. Вся інформація, що надається пацієнтам, має бути чіткою та доступною для сприйняття.

Сьогодні поняття якісного обслуговування для пацієнтів повинна включати в себе такі аспекти, як зручне розташування та оперативність. Пацієнти очікують від співробітників клініки не лише ввічливості, але й глибокого розуміння готовності надавати допомогу та виявлення ентузіазму. Якісний сервіс визначається спрямованістю всіх ресурсів та всього колективу клініки на задоволення потреб клієнтів.

Тому нами пропонується загальна модель клієнтоорієнтованості для клініки TOP CLINIC DENIS (див. рис.3.4.).

Роз'яснення до рис.3.4:

1. Основні складові - це фундаментальні елементи, такі як філософія, місія, бачення, цінності, бізнес-модель та інші.
2. Мінімально необхідні умови - це те, що становить необхідний стартовий пункт для початку впровадження стратегії клієнтоорієнтованості.
3. Ключові підсистеми бізнесу - це основні галузі, які взаємодіють у процесі клієнтоорієнтованості. Хоча в компанії може бути багато підсистем, на схемі зображені лише основні.
4. Інструменти - це засоби, які використовуються для впровадження клієнтоорієнтованості.
5. Результати та цілі - це тільки загальні типи досягнень, які потрібно конкретизувати числами.

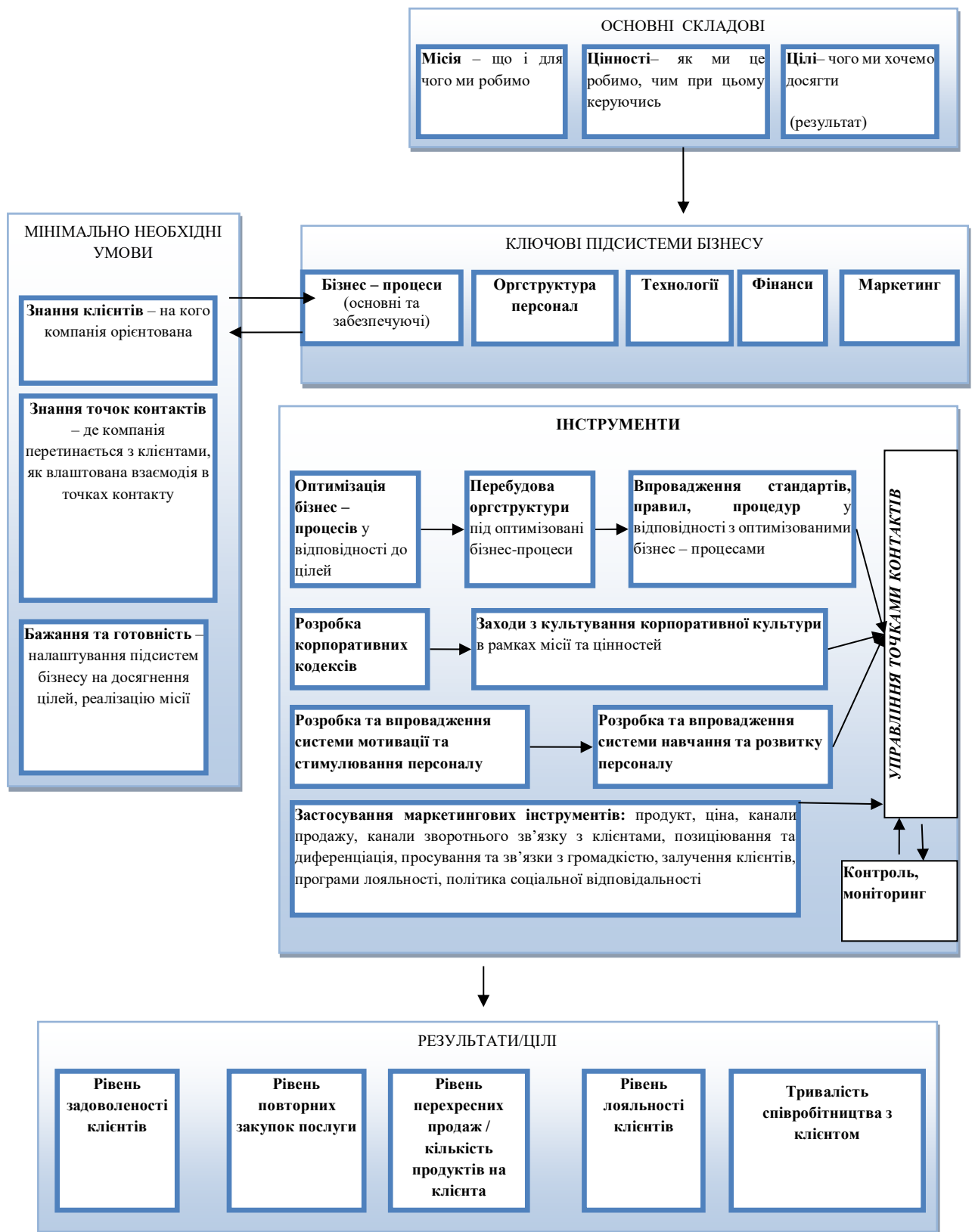


Рис.3.4. Пропонована модель клієнтоорієнтованості для клініки TOP CLINIC DENIS

На нашу думку, запропонована модель дозволить вирішити такі завдання:

1. Розпізнати потреби та цінності пацієнтів, знаходити те, що є для нього важливим.
2. Пропонувати споживачеві медичні послуги, які він вважатиме необхідним та значущим для себе.
3. Забезпечувати такий спосіб представлення послуг, які би були прийнятними та зрозумілими для пацієнтів.
4. Організовувати контакти з пацієнтами максимально зручно та комфортно для них.
5. Моніторити реакцію клієнтів.
6. Виявляти області, де пацієнт не відчуває задоволення і вчасно реагувати на них.
7. Забезпечувати задоволеність пацієнтів, перетворюючи її у лояльність та відданість.
8. Збільшувати обсяг продажів серед задоволених споживачів.
9. Продовжувати співпрацю з задоволеними споживачами на тривалий термін.
10. У результаті збільшувати та стабільно отримувати прибуток від задоволених пацієнтів.

Послідовність завдань, спрямованих на досягнення клієнтоорієнтованості, в кінцевому підсумку призводить до збільшення прибутку. Потенційні клієнти перетворюються в реальних споживачів і, при успішному впровадженні, стають постійними клієнтами чи партнерами. Основною метою інвестицій у процеси, спрямовані на формування клієнтоорієнтованого підходу, є створення найбільшого можливого числа клієнтів-партнерів-пацієнтів. Нами вважається, що еволюція клієнта та вклад клієнтоорієнтованості в прибуток матиме для клініки TOP CLINIC DENIS такий вигляд – див. рис.3.5.

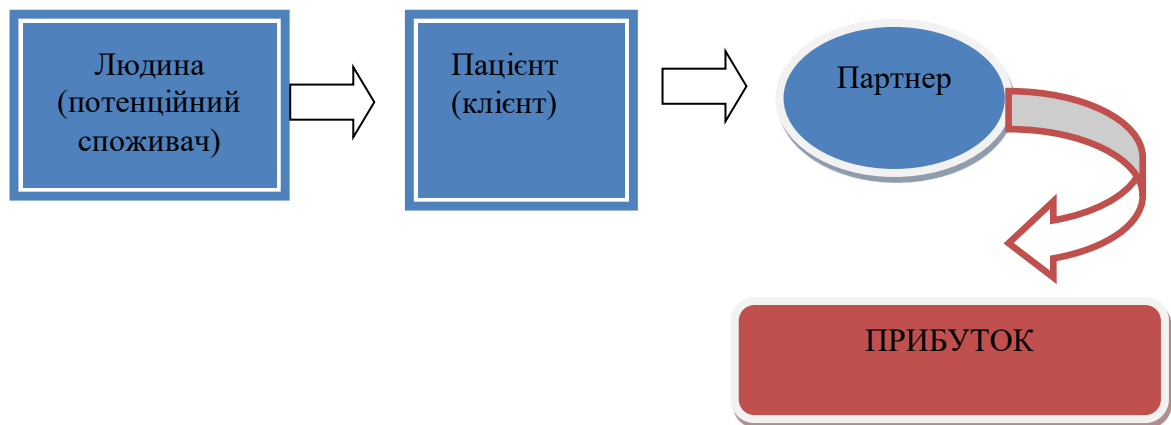


Рис. 3.5. Вклад стратегії клієнтоорієнтованості в прибуток клініки TOP CLINIC DENIS

Ця схема є принциповою, але для досягнення клієнтоорієнтованого бізнесу необхідно мати відповідний інструментарій. Нами враховано декілька моделей, які вже існують, а саме:

- 1) маркетинговий інструментарій – відомого як 4P-маркетингу: product, price, place та promotion,
- 2) логістичний інструментарій – модель 8R.

У зв'язку з цим необхідно розширити модель інструментів клієнтоорієнтованості. Запропонована модель може бути використана як для розбудови клієнтоорієнтованого бізнесу, так і для формування сильного бренду. Іншими словами, інструменти, враховані в цій моделі, можуть бути універсальними.

На рис.3.6 в центрі моделі розміщений клієнт, аналогічно до того, як може бути розміщений бренд. Це модифікована модель, яка враховує вимоги до клієнтоорієнтованості медичного закладу.

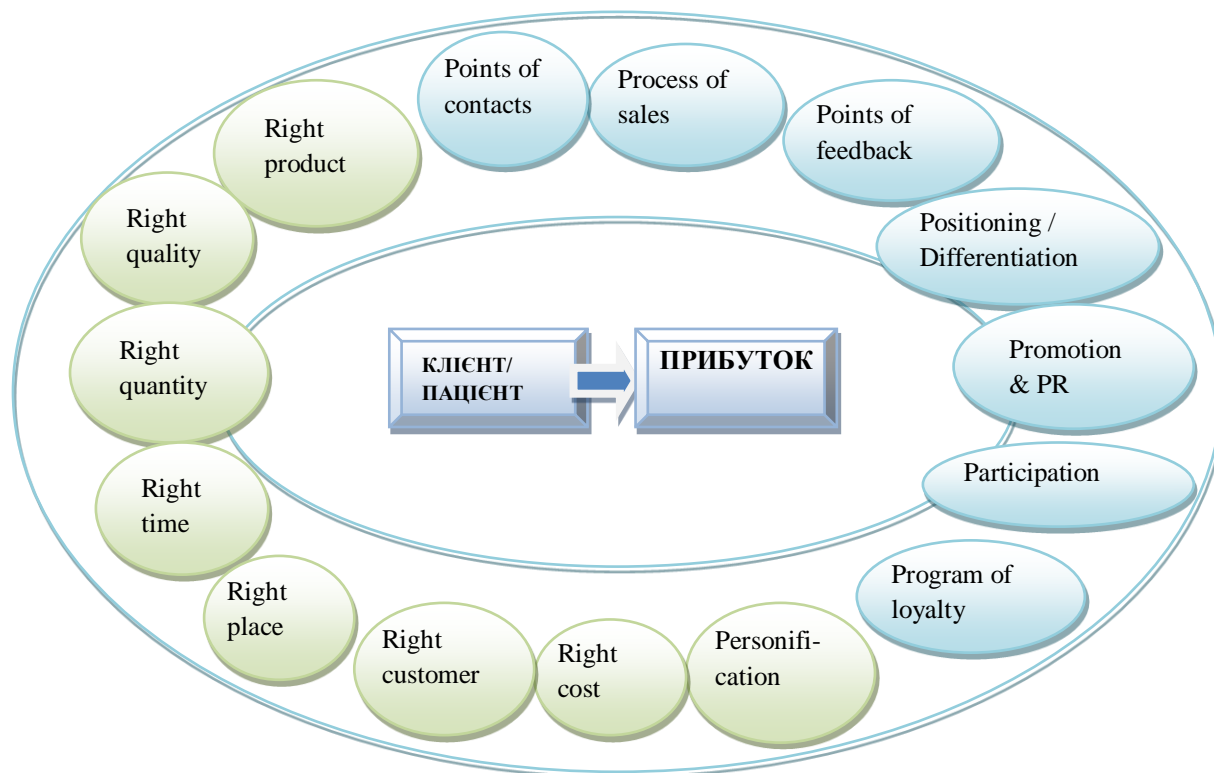


Рис. 3.6. Запропонована автором клієнтоорієнтованості

Коротко розглянемо вплив кожного інструменту, що спрямований на вирішення завдань переходу потенційного споживача у клієнта-партнера-пацієнта і, паралельно, побудови клієнтоорієнтованої компанії.

8R – це так званий логістичний мікс, що включає наступні інструменти:

1R (right product) – потрібний товар (в нашому випадку – послуга);

2R (right quality) – необхідна якість;

3R (right quantity) - необхідна кількість;

4R (right time) - в потрібний час;

5R (right place) – в потрібне місце;

6R (right customer) – певний споживач;

7R (right cost) - оптимальний рівень витрат;

8R (personification) - розробка системи обслуговування для кожного замовлення.

Усі перелічені інструменти спрямовані на задоволення потреб клієнта, враховуючи всі вимоги щодо кількості, якості, місця, часу та рівня витрат.

Останній інструмент визначає індивідуальність обслуговування системи, де центральне значення має клієнт.

Тепер зупинимось на інструментах маркетингу, які входять до складу 7P саме для клініки:

1. Points of contacts – точки контакту.

Взаємодія з пацієнтами в усіх точках контакту важлива для того, щоб забезпечити єдність та цілісність пропозиції клініки для клієнта. Це допомагає уникнути дисонансу між тим, що пропонується пацієнтам, і тим, з чим він стикається насправді.

2. Process of sales – процес продажів / обслуговування.

Процес продажів включає обслуговування і може бути передумовою, супроводжувати або наслідувати продаж. Ці процеси взаємодіють і є ключовими для клієнтоорієнтованості.

3. Points of feedback – точки/канали зворотного зв'язку з клієнтами.

Точки/канали зворотного зв'язку дозволяють підтримувати постійний контакт з клієнтами. Зворотний зв'язок допомагає коригувати систему клієнтоорієнтованості для збереження та підсилення відносин.

4. Positioning/Differentiation – позиціонування та диференціація.

Позиціонування та диференціація медичних послуг створюють унікальність, відмінність від конкурентів, що є важливим для подальшого просування.

5. Promotion & PR – просування та зв'язки з громадськістю.

Промоція та зв'язки з громадськістю вирішують завдання передачі інформації про послуги.

6. Participation – залучення споживача.

Залучення споживача в діалог з клінікою має важливе значення. Отримання зворотного зв'язку від клієнта є не лише достатнім, але й важливим етапом. Залучення споживача в активну взаємодію сприяє точній настройці системи на потреби клієнта.

7. Program of loyalty – програми лояльності.

Програми лояльності є важливим інструментом, який не тільки утримує існуючих клієнтів, але і впливає на привертання нових. Ці програми розглядаються в широкому контексті і можуть включати будь-які заходи, спрямовані на зміцнення лояльності клієнтів. Цей інструмент заслуговує особливої уваги, оскільки він може значно покращити ефективність клієнтоорієнтованої системи, перешкоджаючи втраті клієнтів та збільшуючи тривалість їх уподобань.

Крім того, важливо відзначити ще один інструмент - політика соціальної відповідальності. Цей інструмент дозволить перейти на новий рівень клієнтоорієнтованості, розширюючи поняття не лише на послуги, але й на вирішення широкого спектру соціальних завдань. Соціально відповідальні компанії стають не тільки привабливими брендами, але й вносять вагомий внесок у розвиток суспільства. Вибір таких компаній перетворюється в соціально значущі дії, що стає важливим та бажаним для споживача.

Отже, розроблена модель клієнтоорієнтованості клініки TOP CLINIC DENIS створить міцний фундамент для подальшого росту логістичного бізнесу. Використання логістично-маркетингових інструментів сприяє комплексному вирішенню цієї завдання, охоплюючи всі ключові аспекти без пропуску важливих моментів.

Стандарти обслуговування, які пропонуються в підтримку моделі клієнтоорієнтованості, вимагають розробки конкретних заходів (див. табл. 3.8).

Більшість запропонованих заходів щодо впровадження управління клієнтоорієнтованістю в клініці вже є, а інші – не потребують інвестиційних витрат, а лише вимагають волі керівництва та результативної роботи HR-відділу.

Таблиця 3.8 – План заходів щодо впровадження клієнтоорієнтованого управління в клініці TOP CLINIC DENIS

Ціль стратегії щодо впровадження клієнтоорієнтованості	Цілі підрозділів клініки	План заходів (змін)	
Побудувати модель управління персоналом, що оснований на клієнтоорієнтованому підході	Створити регламент з управління часом	Забезпечити виконання всіх зобов'язань клініки у встановлені строки	
	Включити компетенцію клієнтоорієнтованості в оцінку всіх співробітників компанії		Розробити методи оцінки клієнтоорієнтованості для всіх категорій співробітників, включаючи Топ-менеджмент
			Навчити керівників підрозділів оцінці клієнтоорієнтованості своїх співробітників.
			Навчити весь персонал оцінці клієнтоорієнтованості персоналу (турбота про клієнта – завдання для всіх і кожного).
	Створити умови для підвищення якості менеджменту компанії, що дозволяє		Оптимізувати бізнес-процеси та оргструктуру клініки, з урахуванням клієнтоорієнтованого підходу
			Забезпечити наявність аналітичної інформації інформації про клієнтів/пацієнтів та найближчих конкурентів
	Сформулювати нову ідеологію клієнтоорієнтованості, засновану на декларації про клієнтоорієнтованості в клініці:		- глибоке розуміння та ефективно задоволення потреб клієнтів – основа розвитку клініки; - відношення в середині клініки та з бізнес-партнерами на основі поваги, доброзичливості та уваги один до одного.
			Ввести посаду (Директор по клієнтингу), ціллю якої буде постійний контроль за дотриманням клієнтоорієнтованості в клініці; розробити відповідну посадову інструкцію
	Створити програму контролю клієнтоорієнтованості поведінки співробітників		Провести аудит за посадами, положеннями та регламентами з урахуванням клієнтоорієнтованого підходу
			Проводити регулярний аудит положення про підрозділи та посадові інструкції, оновлення розділів «цілі посад» та «КРІ посади» з урахуванням клієнтоорієнтованості
Включення клієнтоорієнтованості в систему винагород співробітників		Розробити та впровадити в систему управління винагородами показник, що оцінює ступінь вираження клієнтоорієнтованості в поведінці співробітника	
Привести всі системи стимулювання у відповідність з цілями клініки по впровадженню клієнтоорієнтованого підходу		Створити нові системи стимулювання з урахуванням цілі клініки по впровадженню клієнтоорієнтованого підходу, що заохочує клієнтоорієнтовану поведінку співробітників, скорегувати існуючі стимулювання у відповідність до цілей клініки щодо клієнтоорієнтованості	
Утримання та залучення клієнтів та персоналу за допомогою клієнтоорієнтованого підходу	Забезпечити впровадження системи показників	Розробити нові методи збору інформації. Розробити методіку отримання зворотнього зв'язку з клієнтами/пацієнтами	
	Створити імідж клієнтоорієнтованої клініки	Створити імідж клієнтоорієнтованості через візуальні інструменти (презентабельний офіс, правила дрес-коду тощо)	

		Розробити та реалізувати зовнішню програму як клієнтоорієнтованість в ЗМІ
Навчити персонал клієнтоорієнтованої поведінки	Забезпечити клініку клієнтоорієнтованим персоналом	Впровадити програми психологічного тестування на вираженість клієнтоорієнтованої поведінки
	Модернізувати систему навчання	Розробити та впровадити бланк оцінки кандидатів на роботу на вираженість клієнтоорієнтованої поведінки на етапі співбесіди.
	Забезпечити клієнтоорієнтований соціально-психологічний клімат на місцях	Розробити та впровадити спеціальний тренінговий напрям «Клієнтоорієнтованість» як ввідний тренінг для всіх співробітників
Сформувати команду топ-менеджерів та ключових спеціалістів, здатних впровадити клієнтоорієнтований підхід в клініці	Забезпечити розвиток даних співробітників у відповідності з ціллю розвитку компанії на основі клієнтоорієнтованого підходу	Розробити та впровадити програми регулярного навчання топ-менеджерів та ключових спеціалістів
Забезпечити розвиток корпоративної культури компанії у відповідності до клієнтоорієнтованого підходу	Створення «Корпоративного етичного кодексу клієнтоорієнтованої поведінки»	Демонстрація керівництвом компанії клієнтоорієнтованої поведінки на власному прикладі

При впровадженні такої системи можуть виникнути додаткові позитивні ефекти, такі як спрощення процесу сертифікації системи менеджменту якості, підвищення довіри клієнтів/пацієнтів, покращення іміджу тощо. Важливо враховувати, що отримані результати значно залежать від того, які конкретні цілі в розвитку бізнесу встановлюють власники і менеджери, а також якими засобами вони прагнуть досягти цих цілей.

Висновки за розділом 3

Третій розділ дипломної роботи присвячено питанню формування клієнтоорієнтованої стратегії та розробці стандартів обслуговування в клініці TOP CLINIC DENIS, акцентуючи увагу на значущості та

перспективах впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управлінні клінікою.

Зазначено, що розробка клієнтоорієнтованої стратегії є кроком до створення медичного закладу, який ефективно відповідатиме потребам та очікуванням пацієнтів. Запропонована стратегія надає базис для зміцнення взаємодії з клієнтами, забезпечуючи персоналу чіткі орієнтири та цілі для досягнення високих стандартів обслуговування.

Автором також відзначено, що розробка стандартів обслуговування позитивно впливатиме на якість надання медичних послуг та взаємодію з клієнтами (пацієнтами).

Як загальний висновок, відзначено, що впровадження клієнтоорієнтованої стратегії та стандартів обслуговування у клініці TOP CLINIC DENIS є стратегічно важливими для забезпечення високого рівня задоволення пацієнтів та підвищення конкурентоспроможності клініки. Ці заходи сприятимуть створенню сучасного та ефективного закладу, який відповідатиме сучасним вимогам і очікуванням клієнтів в галузі охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Розділ I дипломної роботи присвячений теоретичним основам клієнтоорієнтованого управління, забезпечуючи чітке розуміння сутності та важливості цього підходу в контексті управління компанією:

1. Аналіз сутності клієнтоорієнтованого управління дозволив визначити, що це не лише стратегічний підхід, а й філософія, що визнає важливість задоволення потреб клієнтів для досягнення успіху підприємства. Орієнтація на клієнта стає ключовим чинником формування конкурентних переваг та стійкого розвитку.

2. Вивчення різних моделей клієнтоорієнтованого управління розкрило різноманітність підходів та їхню адаптованість до різних типів бізнесу. Застосування моделей дозволяє компаніям ефективно впроваджувати стратегії, спрямовані на задоволення потреб клієнтів та покращення їхнього досвіду взаємодії з брендом.

Розділ II дипломної роботи надає комплексний погляд на функціонування закладу охорони здоров'я, а саме:

1. Загальний аналіз діяльності клініки TOP CLINIC DENIS підтвердив, що клініка демонструє вражаючий рівень професіоналізму та ефективності у своїй діяльності. Зазначається висока репутація клініки в галузі, визначена сучасним обладнанням та високо кваліфікованим медичним персоналом. Медичні послуги, які надаються клінікою, визначаються високою якістю та спрямовані на повне задоволення потреб пацієнтів. Проте, виявлено деякі аспекти, де можливі поліпшення, зокрема у питаннях комунікації та індивідуального підходу до пацієнтів. Клініка виявляється добре підготовленою для вирішення медичних викликів та відповідно відгукується на потреби своїх пацієнтів. Управління та організація роботи високого рівня, проте рекомендується ретельніше вивчити аспекти забезпечення якості та комунікаційної стратегії.

2. На підставі проведеного аналізу, автором було рекомендовано розглянути можливості поліпшення комунікації з пацієнтами, запровадження індивідуального підходу до кожного клієнта та систематично вдосконалювати процеси надання медичних послуг. Додатково, переглянути процедури забезпечення якості для досягнення ще вищих стандартів.

У розділі III дипломної роботи визначено стратегічний напрямок та стандарти обслуговування для досягнення клієнтоорієнтованості в діяльності медичного закладу:

1. Запропоновано клієнтоорієнтовану стратегію для клініки TOP CLINIC DENIS з метою поліпшення взаємодії з пацієнтами. Заходи, визначені в стратегії, включають в себе створення сприятливого середовища для пацієнтів, персоналу та управлінської команди. Відзначається акцент на індивідуальному підході та високому стандарті якості.

2. Розробка стандартів обслуговування виявилася важливим інструментом для поліпшення якості надання послуг пацієнтам. Стандарти дозволяють стандартизувати процеси, визначити вимоги до персоналу та забезпечити єдність підходів у всьому закладі. Очікується, що це призведе до зростання задоволеності пацієнтів та покращення репутації медичного закладу.

3. Розроблені проектні пропозиції в сфері клієнтоорієнтованої стратегії та стандартів обслуговування відкривають нові перспективи для покращення роботи клініки. Успішна реалізація цих ініціатив може призвести до підвищення конкурентоспроможності, забезпечення високої якості медичних послуг та покращення стосунків із спільнотою пацієнтів клініки TOP CLINIC DENIS.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Customer Experience. Find out how to measure and improve your customer experience // URL: https://sendpulse.com/support/glossary/customer-experience?_gl=1*1x0c88s*_ga*NzA5NTMyODUuMTcwNTU5MTk2Ng..*_ga_46NQ594GKJ*MTcwNTU5MTk2Ni4xLjAuMTcwNTU5MTk2Ni4wLjAuMA..*_fplc*ZlILM114OFRBWG44RDYxTXZleE1zVzBTdDIZUG93WWNvNEpWTUNlcmJDamhZdXJESWFzRXN0MlFKMzlmJTJGVVY1TkUwZVgIMkJKVFE5dFBmN3YxSGt3WjVtSnUyOFhXMTBaY2NIZ21rVFhFek1RZnFEVGNkcVZlJTJCanRybGVvc29BJTNEJTNE
2. Customer Relationship Management, CRM // URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/customer-relationship-management-crm>
3. Social Customer Relationship Management (S-CRM) // URL: https://www.researchgate.net/publication/361513294_Social_Customer_Relationship_Management_S-CRM#fullTextFileContent
4. The customer-centric-marketing (CCM) perspectives in the tourism and hospitality sector: insight from a developing country // URL: <https://www.inderscienceonline.com/doi/10.1504/IJTP.2024.135429>
5. What is customer intelligence (CI)? // URL: <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/customer-intelligence-CI>
6. Аніськіна І.В. Підприємство як клієнтоорієнтована система // URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2051>.
7. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок/ Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. - 640 с.: ил.
8. Білявський В.М. РОЗРОБКА КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВА // URL:

<https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/31764/1/%D0%91%D1%96%D0%BB%D1%8F%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%9B%D0%9A%D0%90%2015.pdf>

9. Визначення та особливості формування клієнтоорієнтованої стратегії управління взаємовідносинами // URL: http://um.co.ua/7/7-10/7-103028.html#google_vignette

10. Геращенко І.М., Запрій Н.А. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування стратегічних конкурентних переваг компанії // URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28643/1/1._%d0%93%d0%b5%d1%80%d0%b0%d1%89%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be_I._%d0%9c.%2c_%d0%97%d0%b0%d0%bf%d1%80i%d0%b9_%d0%9d._%d0%90._%d0%9a%d0%bbie%d0%bd%d1%82%d0%be%d0%be%d1%80ie%d0%bd%d1%82%d0%be%d0%b2%d0%b0%d0%bdi%d1%81%d1%82__%d1%8f%d0%ba_i%d0%bd%d1%81%d1%82%d1%80%d1%83%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82_%d1%84%d0%be%d1%80%d0%bc%d1%83%d0%b2%d0%b0%d0%bd%d0%bd%d1%8f_%d1%81%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%b3i%d1%87%d0%bd%d0%b8%d1%85_%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%ba%d1%83%d1%80%d0%b5%d0%bd%d1%82%d0%bd%d0%b8%d1%85_%d0%bf%d0%b5%d1%80%d0%b5%d0%b2%d0%b0%d0%b3_%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%bf%d0%b0%d0%bdii.pdf

11. Гузь Н.Г. Управление конкурентоспособностью туристского предприятия / Г.Д. Гузь, Г.Д. Леонова // Вісник ДІТБ. 2009. №13. С. 36-41.

12. Задорожна Ю.В. РОЗВИТОК КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИХ КАНАЛІВ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ // URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/40.pdf>

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

14. Зверев С., Нефедов А. Команда как инструмент повышения клиентоориентированности сотрудников // URL: <http://www.teamlab.ru/library>.
15. Кареева Ю. Клиентоориентирование: теория и практика // Методы менеджмента качества. 2007. №11. С.12-14.
16. Кареева Ю. Лестница приверженности. Клиентоориентированный подход // Методы менеджмента качества. 2010. №4. С. 5-8.
17. Кирчата І., Приходько Д. КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ОРІЄНТИР ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КУПІВЕЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧА ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ // URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/284405>.
18. Клиентоориентированный подход в развитии организации // URL: <http://www.mbschool.ru/journal/articles.php?p=1&art=389>.
19. Клієнтоорієнтованість – це вулиця з двобічним рухом // URL: <http://nbr.com.ua/novosti/492-klientoorientovanist-tse-vulitsya-z-dvobichnimrukhom>
20. Клієнтоорієнтованість у бізнесі: від слів до дій // <https://hub.kyivstar.ua/articles/kliyantooriyentovanist-u-biznesi-vid-sliv-do-dij>
21. Клієнтоорієнтованість: її суть та головні принципи // URL: <https://helpcrunch.com/blog/uk/kliyantooriientovanist/>
22. Контроль якості медичної допомоги на рівні закладу охорони здоров'я // URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/21118/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BA%D0%B0%20%D0%AF%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf>
23. Копченков В. Маркетинг, лояльность на b2b рынке // URL: <http://kopchenkov.com/2007/131>.
24. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер; пер. с англ. В.А.Гольдича и

А.И.Оганесовой; науч. ред. и авт. вступ. ст. Б.А. Соловьев. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2000. 272 с.

25. Краснокутська Н.С., Тихонченко Р.С. МАТРИЧНИЙ МЕТОД ВИБОРУ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА // URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/c0f75490-d5a1-43d8-bf73-4ccb5745fa8e/content>

26. Кращі практики управління медичним закладом. Посібник / Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я» // URL: https://xn---5-6kci2amhfu6w.xn--d1apij.xn--j1amh/wp-content/uploads/2021/12/manual-best-practices_web_compressed.pdf

27. Майкл Д. Джонсон, Андреас Херрманн Ориентация на клиента - ключевой фактор успеха предприятия // Проблемы теории практики управления. 2009. №2. С.96-100.

28. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. № 4. Вип. 9. С. 111–115.

29. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2017. 384 с

30. Ольга Поліщук ділиться секретами побудови ефективного управління медичними центрами в умовах невизначеності та нових викликів // URL: <https://lvbs.com.ua/news/olga-polishhuk-dilytsya-sekretamy-pobudovy-efektyvnogo-upravlinnya-medychnymy-tsentramy-v-umovah-nevyznachenosti-ta-novyh-vyklykiv/>

31. Офіційний сайт клініки TOP CLINIC DENIS // URL: <https://denis.ua>.

32. Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу ваших клиентов в деньги. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 254 с.

33. Продан І.О. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства // URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_1_50
34. Редька В.В., Пономаренко І.О. РОЗРОБКА КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ // URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90875/1/Redka_marketing_concepts.pdf
35. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компаній // URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33237/1/30.pdf>
36. Романчукевич М.Й. КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ // URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21_2018_ukr/30.pdf
37. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? //Управление компанией. 2005. № 7. С. 13-16.
38. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії // URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4522>
39. Стратегія підприємства: навч. посібник у тестах. / А.В.Ковалевська, В.Б.Родченко, Ю.Ю.Леонт'єва; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2013. 282 с.
40. Терлецька Ю. КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ РІВНЯ ЗРІЛОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА // URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5398>
41. Фузеева М.А. Клиентоориентированный подход, или зачем нужна CRM // URL: <http://www.pcweek.ru/themes/detail.php?ID=73430>.
42. Халіна В., Васильєва Т. КЛІЄНТООРІЄНТОВАНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ФОРМУВАННЯ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СФЕРІ НАДАННЯ ПОСЛУГ //

URL:

file:///C:/Users/esb2/Downloads/kulmiros,+%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80+%D0%B6%D1%83%D1%80%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83,+13.pdf

43. Хуторський П.О., Степура В.А. КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ВИКЛИК ЕКОНОМІЧНІЙ НЕСТАБІЛЬНОСТІ // URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/5_hutor_stepura.htm

44. Что такое Customer Journey Map // URL: <https://roistat.com/rublog/customer-journey-map/>

45. Що таке SWOT-аналіз організації? // URL: <https://www.aofei.org.ua/post/swot>

46. Як залучити пацієнтів у медцентр чи клініку // URL: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/yak-zaluchyty-pacyentiv-u-medcentr-chy-kliniku>