

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ЗАОЧНО-ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Магістр

Освітній рівень

на тему: «Формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку
приватного підприємства (на прикладі ПП «Меді Дент»,
м. Калинівка, Вінницька обл)»

Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u> Шифр і назва галузі знань
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u> Шифр і назва спеціальності
Освітня програма	<u>Бізнес-адміністрування</u> Шифр і назва спеціальності

Шифр ДРБА.013658.00.00.ПЗ

Виконала: студентка <u>2</u> курсу група МО(в,мб)	_____	<u>Н.А. Головащенко</u>
	Підпис	Ініціали, прізвище

Керівник: канд.економ.наук, доц.	_____	<u>Н. С. Карвацка</u>
	Підпис, дата	Ініціали, прізвище

Нормоконтролер	_____	<u>О.М. Косіюк</u>
	Підпис, дата	Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри

канд.економ.наук, проф.

_____	<u>Н. М. Тюріна</u>
Підпис, дата	Ініціали, прізвище

_____ 2021 р.

Хмельницький, 2021

ВСТУП

Розвиток ринкової економіки сприяє посиленню конкуренції в усіх сферах бізнесу. Для збільшення прибутку компаніям необхідно постійно шукати додаткові ресурси та методи стимулювання збуту. Для залучення клієнтів недостатньо одних лише характеристик послуги та привабливої реклами. Навіть якщо клієнт придбає послугу, але буде розчарований процесом обслуговування, він навряд чи звернеться в компанію знову. У цьому випадку все більш популярним стає термін «клієнтоорієнтований підхід».

Сьогодні дуже важливі та необхідні для швидкої адаптації до зовнішнього середовища методи управління бізнесом, орієнтовані на клієнта. На сучасному етапі економічного розвитку перед медичними закладами стоїть завдання не лише сформулювати ефективні стратегії розвитку як невід'ємної складової ефективного бізнесу, а й сформувати механізм ефективної взаємодії лікарень з клієнтами, орієнтацію на ринок, застосування маркетингових принципів управління.

Дослідження літературних джерел свідчить про те, що проблема клієнтоорієнтованості персоналу знайшла відображення в роботах управлінського та економічного напрямку. У працях вітчизняних та зарубіжних вчених розкрито сутність, роль клієнтоорієнтованості у діяльності комерційних структур та основні напрямки реалізації цього підходу (Р. Kotler, J. C. Narver, D. Peppers, S.F., Slater, E. Shein, M. Rogers та ін.; серед вітчизняних учених праці - Я.В.Гончаренко, Н. Ю. Гречаник, О. О. Дима, Р. А. Джоджуа, А. Марданова, Р.О.Мунасіпова, Н.П. Рябоконт, М. Шарапа та ін.). У зазначених працях відображено зміст клієнтоорієнтованого підходу, механізми його реалізації, особливості впровадження на підприємствах та організаціях різних сфер діяльності, зокрема і медичних закладів.

Окремі автори, такі як Ф. В. Нерлінгер, Т. Лемберт, К. Фрайлінгер, І. Фішер, в своїх дослідженнях приділили увагу важливості окремим психологічним складовим клієнтоорієнтованості персоналу.

Предметом дипломної роботи є процеси ефективної взаємодії підприємства з клієнтами.

Об'єктом дипломної роботи є діяльність ПП «Меді Дент» та його система взаємовідносин з клієнтами.

Завданнями дипломної роботи є:

- Визначення сутності клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємством;
- Дослідження ефективності використання CRM-системи як інструмента підвищення ефективності взаємодії підприємства з клієнтами;
- Аналіз ринку CRM-систем для стоматологічних клінік;
- Аналіз діяльності приватного підприємства «Меді Дент» та його клієнтоорієнтованості при взаємодії з пацієнтами;
- Навести напрями формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку приватного підприємства «Меді Дент».

Методи дослідження. Методичну основу дослідження становить сукупність прийомів і методів наукового дослідження (логічний, системний, аналітичний, узагальнення та наукової абстракції - використано при дослідженні сутності клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємством, діяльності ПП «Меді Дент»).

Основні джерела інформації. Інформаційну базу дипломної роботи складають Закони України, правові та нормативні акти у сфері охорони здоров'я, монографічні та періодичні українські та зарубіжні видання присвячені дослідженню клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємством, інформація із всесвітньої мережі Інтернет, річна звітність ПП «Меді Дент». Магістерська робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел. У магістерській роботі 79 стор., 16 таблиць, 16 рисунків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємством

Успішне підприємство є єдиним організмом, стратегія якого є сполучною ланкою цього апарату. Щодо необхідності розробки стратегії з метою раціонального господарювання на підприємстві досить влучно висловився один із авторів науки про стратегічний менеджмент, американський вчений Ігор Ансофф. Він писав: «...компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання... В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [1, 2].

Концепція стратегії корпоративного розвитку є суттєвою для збереження або завоювання її позицій у галузі, поведінки на ринку та комерційних інтересів [4]. Крім того, стратегія є основою для прийняття важливих бізнес-рішень, таких як: вибір груп споживачів або окремих споживачів для задоволення їхніх потреб; врахування ресурсів і витрат на технології та виробничі процеси, вибір найбільш ефективного методу; визначення найкращого обсягу виробництва та Підприємство. Вибір місця, намагання отримати вищу конкурентоспроможність, використання нових ринкових заміників тощо [5]. У зв'язку з об'єктивним процесом серйозних змін у зовнішньому середовищі бізнес-структури виникає та закріплюється концепція корпоративної стратегії, що призводить до необхідності моделювання майбутнього розвитку бізнесу з урахуванням очікуваних соціально-економічних змін.

Визначення конкретного варіанту стратегії розвитку бізнесу та її реалізація є складною проблемою для наукового прогнозування. Це органічно

пов'язано з пошуком нового імпульсу для посилення оновлення та розвитку технологій, характеристик внутрішніх заощаджень, залученням зовнішніх коштів для інвестицій та інновацій у виробничий процес [6, 8]. За сучасних ринкових умов організації шукають нові шляхи забезпечення ефективного розвитку.

Одним із методів є клієнтоорієнтований підхід, який знайшов відображення в практиці багатьох зарубіжних організацій, для українських компаній він лише на стадії розвитку і не має представників у всіх компаніях. Важливою частиною й результатом такого підходу є клієнтоорієнтований розвиток співробітників бізнес-організацій [14].

Дослідження наукової літератури свідчить про те, що проблема клієнтоорієнтованості бізнесу знайшла відображення в працях як зарубіжних вчених, так і дослідників ближнього зарубіжжя, в першу чергу, управлінського та економічного напрямку, в яких розкрито її сутність, роль у діяльності комерційних організацій та основні напрямки реалізації - А. Anderson, П. Друкер, В. Jaworski, А. Kohli, Р. Kotler, D. Peppers, М. Rogers, Е. Shein, S. Slater, та ін.; серед вітчизняних учених - Н. Ю. Гречаник, О. О. Дима, Р.О. Мунасіпов, Н.П. Рябоконт, О. М. Шарапа та ін., у яких відображено зміст клієнтоорієнтованого підходу, механізми його реалізації, особливості впровадження на підприємствах та організаціях різних сфер діяльності, зокрема і медичних закладів.

Окремі автори (Ф. В. Нерлінгер, Т. Лемберт, І. Фішер, К.Фрайлінгер) в своїх дослідженнях приділили увагу важливості психологічним складовим клієнтоорієнтованості персоналу.

Підхід, орієнтований на клієнта, є інструментом встановлення партнерства між компанією та її клієнтами для задоволення їхніх потреб, і має на меті покращити довгострокову конкурентну перевагу компанії за рахунок використання продуктів, які відповідають очікуванням клієнтів і пов'язаним з ними ключовим можливостям співробітників [14].

Орієнтація на клієнта означає, що бізнес-компанії орієнтуються на інтереси лояльності та потенційних клієнтів. Клієнт-орієнтований підхід — це взаємодія з покупцями, яка забезпечує додатковий дохід і трафік клієнтів шляхом глибокого розуміння та задоволення їхніх потреб [15].

Орієнтація на клієнта дозволяє отримувати додатковий дохід плюс основний дохід. Забезпечуючи кожному покупцеві високоякісні послуги та товари, послуги високого рівня, комфортні умови покупки та продумане ставлення, компанія отримує перевагу на ринку та обходить конкурентів, які прагнуть швидко заробити та продати товар [16].

Усі складові, що спрямовані на задоволення потреб клієнтів, повинні приносити додаткові вигоди: надприбуток, конкурентні переваги. В іншому випадку це себе не виправдовує.

Основним принципом клієнтоорієнтованого підходу є клієнтоорієнтована філософія організації, психологічна підготовка співробітників до задоволення потреб клієнта: забезпечити якісне обслуговування, індивідуальний підхід (задоволення клієнта), це лише за умови хорошого мотивація. Тільки можлива за обставин, які добре навчені та лояльні працівники впливають на розвиток компанії. Елементи, які складають орієнтацію компанії на клієнта, показані на малюнку у її базовому взаємозв'язку.

Це видно з малюнка. 1.1, взаємовідносини між внутрішнім і зовнішнім середовищем компанії формуються через механізм, орієнтований на клієнта. Чим ефективніше спілкування і партнерство, тим продуктивніше відносини. Налагодження довгострокових позитивних відносин з клієнтами може принести підприємству значний прибуток і зберегти наявних клієнтів, що є найважливішим фактором забезпечення конкурентних переваг компанії.



Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок елементів, що включаються у механізм клієнтоорієнтованості компанії [14]

Відповідно до такого підходу, персонал (працівники) організації визначається як основний елемент (ядро) в структурі організаційної системи та є точкою відправлення для формування, діагностики, впровадження й розвитку організаційної культури підприємства сфери послуг. На початку персонал є безпосереднім учасником організаційної культури. Далі, в процесі своєї професійної діяльності, працівники вже і самі є її споживачами, тим самим, вони і стають складовою частиною цієї організаційної культури.

Зрештою, працівники сфери обслуговування стали продуктом або результатом організаційної культури компанії, яка формується під впливом різноманітних факторів (організаційного середовища, впливу керівництва компанії, власного практичного досвіду, професійної орієнтації на підприємство, роботи, клієнтів) і несе організаційну культуру компанії та зовнішнє середовище, особливо в процесі спілкування та обслуговування з клієнтами. Тому розгляд людей як основного стрижня організаційного плану

дає нам можливість говорити про одну з важливих цінностей організаційної культури обслуговуючої організації, яка «орієнтована на клієнта».

Як зазначав Й.В. Гончаренко, «орієнтація на клієнта – це особливий вид діяльності, що забезпечує дослідження, аналіз і задоволення потреб споживачів, сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства» [24]. Завдяки клієнтоорієнтованому розвитку компанії, такий підхід забезпечить ефективну взаємодію з клієнтами організації, аналіз якої доцільно здійснювати на двох рівнях:

а) на рівні організації (побудова системи управління відносинами з клієнтами комерційних організацій та формування клієнтоорієнтованості комерційних організацій як результату функціонування цієї системи);

б) на рівні особистості (розвиток клієнтоорієнтованості у кожного працівника організації на основі психологічних характеристик) [24].

«Клієнтоорієнтованість персоналу компанії можна реалізувати завдяки важливим компонентам – професійний, соціальний та особистісний, які активно взаємодіють між собою, і в сукупності орієнтовані на формування професійних кваліфікованих фахівців, мають професійні знання, навички, компетентності, базові цінності, певні особистісні характеристики, і зразки клієнтоорієнтованої поведінки для роботи з клієнтами» [9].

Зазначені компоненти є безпосередньою основою при формуванні і розвитку клієнтоорієнтованої організаційної культури підприємства сфери послуг.

Доцільно, щоб клієнтоорієнтований підхід проявлявся на всіх етапах співпраці споживача і компанії. Застосування якісного обслуговування, програм лояльності, впровадження автоматизованої CRM не роблять бізнес орієнтованим на клієнта, якщо він не може звернутися до фірми в разі виникнення проблем щодо придбаного товару і отримати кваліфіковану допомогу [25].

З метою встановлення і підтримки якісного зв'язку зі споживачами, доцільно дотримуватися основних принципів клієнтоорієнтованості [9, 16]:

1. Якісне виконання роботи. Споживач обов'язково звернеться до компанії знову і порадить її своїм друзям, якщо дійсно побачить, що працівники виконують роботу акуратно і ретельно. Клієнт, який залишився задоволений співпрацею з організацією, стане постійним споживачем послуг. Така особа не буде шукати де придбати аналогічну послугу дешевше. Споживач буде готовий переплатити (в рамках розумного), щоб отримати відмінний сервіс.

2. Врахування проблем й потреб клієнтів. Це дає вивчення цільової аудиторії компанії, регулярні маркетингові дослідження допомагають дізнатися уподобання клієнтів. Інтереси споживачів фокусують політику бренду. Для того, щоб дізнатися, чого хоче споживач, наскільки він задоволений рівнем сервісу і обслуговуванням, доцільно задавати питання після наданої послуги, відстежувати зворотний зв'язок.

3. Системне удосконалення корпоративної культури. Споживач повинен отримувати якісне обслуговування постійно при взаємодії з компанією. Менеджер з продажу, що не підтримує загально корпоративні цінності, може зіпсувати враження про найкращу послугу. Персонал клієнтоорієнтованої компанії повинен розділяти цінності компанії, постійно покращувати рівень кваліфікації та впроваджувати нововведення для поліпшення рівня надання послуг.

4. Довгострокові взаємовідносини. Комунікація з аудиторією споживачів не повинна закінчуватися у момент здійснення покупки. Компанії орієнтовані на клієнта застосовують програми лояльності, використовують розсилку з метою надання індивідуально підібраних спеціальних пропозицій, знижок, готують та публікують в соціальних мережах корисний контент.

5. Дослідження карти шляху клієнта. З метою створення клієнтоорієнтованого бізнесу, необхідно глянути на процес придбання очима клієнта. Такий підхід дозволить виключити усі незручні моменти і зрозуміти, у який момент у користувачів виникають труднощі. Інформація, якщо потрібна споживачу, повинна бути зрозумілою й легко доступною. Особливо

важливо, щоб підприємство ідентифікувало потреби клієнта на різних етапах співпраці, і йому постійно не доводилося пояснювати хто він і які послуги отримував.

б. Передбачати бажання клієнтів. Компанія, яка чудово знає своїх клієнтів, може запропонувати їм необхідний товар і послугу, здивувати й порадувати. Позитивні емоції від співпраці з такою компанією зроблять нового споживача більш лояльним і сприятимуть збільшенню прибутку.

Ефективною стратегією розвитку бізнесу є саме стратегія орієнтована на клієнта, яка вимагає зусиль за різними напрямками діяльності. Клієнтоорієнтована стратегія розвитку є результатом складного та тривалого процесу систематизованих дій та заходів щодо удосконалення бізнес-процесів, безперервного формування портфелю клієнтів та покращення системи взаємовідносин з клієнтами. Це усе з урахуванням взаємодії організації з зовнішнім середовищем, драйверів розвитку, що в кінцевому випадку розраховано на підтримку стійкої та довгострокової життєдіяльності організації в умовах змін соціально-економічної системи [17]. Стратегію завжди доцільно поєднувати із запланованою та продуманою лінією поведінки підприємства. Звичайно, ефективність реалізації стратегії розвитку у більшій мірі залежить від ефективності її формування. Необхідно кожним усвідомити свою відповідальність та свій особистий внесок у підготовку та надання кінцевого результату в єдиному ланцюгу створення цінності для клієнта. Формування компанії орієнтованої на клієнта передбачає реорганізацію не тільки її маркетингової концепції, а й управлінської моделі в цілому [9].

Виходячи з досліджень різних авторів, зокрема [16], у роботі пропонуємо базові етапи побудови клієнтоорієнтованої компанії, що повинні формуватися на виділенні та реалізації основних елементів клієнтоорієнтованості (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Процес упровадження клієнтоорієнтованої бізнес-стратегії в компанії [16]

На першому етапі побудови стратегії орієнтованості на клієнта керівництво підприємства повинне усвідомити, хто є її ключовими (цільовими) клієнтами, за допомогою яких критеріїв вони її будуть оцінювати, і всі свої рішення орієнтувати на ці критерії.

Наступним етапом цього процесу є найм на роботу таких співробітників, які поділяють цінності та цілі компанії. Доцільно розробити специфічні критерії відбору працівників, які відповідатимуть корпоративній культурі бізнесу, орієнтованого на клієнта. З метою відбору працівників доцільно використовувати систему тестів, анкет, інтерв'ю. Досягнути підвищення

якості обслуговування споживачів можна у тому випадку, якщо персонал побачить і чітко зрозуміє наявний взаємозв'язок між особистими інтересами і орієнтованістю компанії на кожного клієнта. Крім того, персоналу слід вміти демонструвати і проявляти свою орієнтованість на клієнта так, щоб клієнт це міг зрозуміти й оцінити.

З метою підвищення клієнтоорієнтованості доцільно обирати до компанії «вірних» кандидатів. Відбираючи і приймаючи на роботу нових співробітників, необхідно враховувати ступінь співпадіння корпоративних інтересів та цінностей, корпоративної культури з особистими цінностями, цілями та культурою претендентів на ті чи інші посади (рис. 1.3).

Таким чином, сутність наведеної моделі полягає у знаходженні балансу інтересів і вимог обох сторін, що дозволить підвищити клієнтоорієнтованість персоналу компанії.

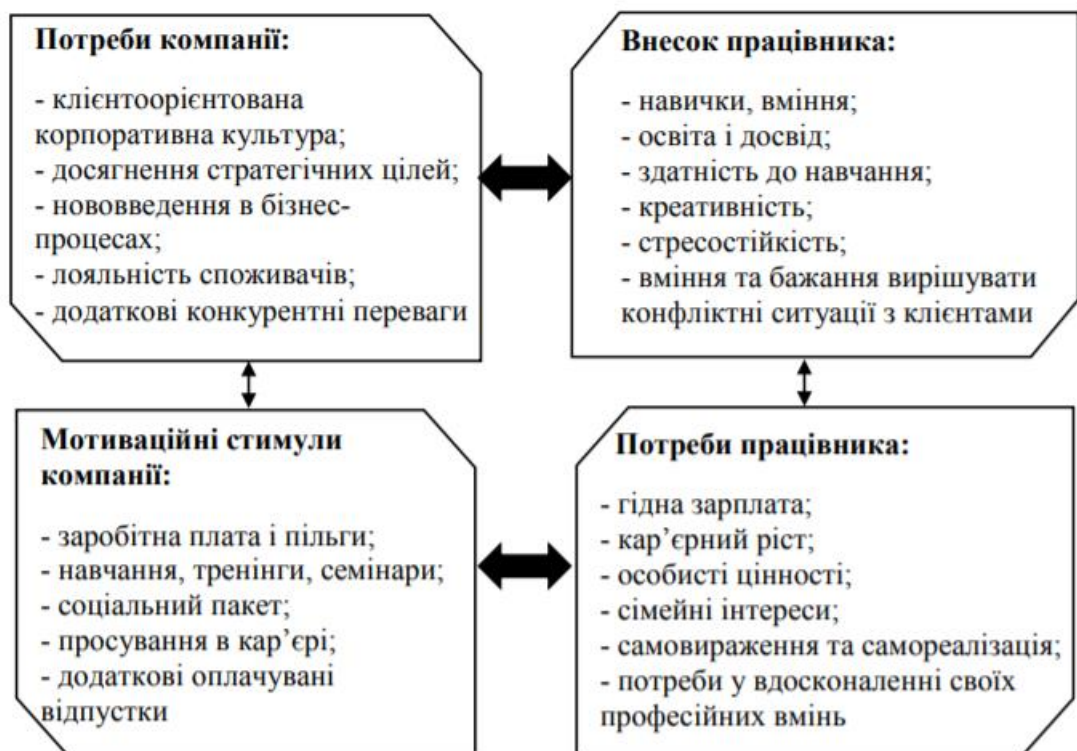


Рисунок 1.3 - Модель збігу потреб, інтересів та цінностей компанії і персоналу [14]

Добираючи персонал для роботи, доцільно віддавати перевагу претендентам, які вміють і мають намір працювати з людьми (покупцями, клієнтами), які володіють високою стрес стійкістю, є доброзичливими, вміють демонструвати позитивний настрій, здатні до навчання та вдосконалення своїх професійних навичок, уміють вирішувати конфліктні ситуації. Марним є навчання працівника, який не відповідає зазначеним вище критеріям відбору.

Окрім цього з метою підвищення клієнтоорієнтованості персоналу компанії, необхідно не тільки «відбирати» кандидатів, а й упровадити систему ефективного навчання й підготовки співробітників відповідно до встановлених у ній стандартів обслуговування клієнтів.

На третьому етапі процесу впровадження бізнес-стратегії орієнтованої на клієнта компанія повинна донести до своїх співробітників місію та основні цілі її діяльності, перелік цільових споживачів (клієнтів), основну стратегію і тактику і, відповідно, світогляд, який вона вимагає від самого співробітника.

Цілі діяльності компанії повинні співпадати з внутрішніми особистісними цілями працівника, і тільки тоді він зможе відповідати критеріям компанії, підвищувати ефективність, продуктивність праці, а отже, і результативність компанії загалом, що є однією із заporук успіху такої компанії.

Далі відбувається навчання або тренінг персоналу. Необхідно, щоб навчання проходило опираючись на сформований рівень спілкування. З метою підвищення рівня орієнтованості бізнесу на клієнта потрібно навчити свій персонал методам реалізації робочих завдань, методам реагування на типові проблемні ситуації і методам реагування на нетипові ситуації. Працівники мають отримати повне уявлення про споживачів, послуги, які реалізують, навчитися працювати в команді, ефективно спілкуватися з клієнтами тощо.

П'ятий етап формування компанії орієнтованої на клієнта визначає створення системи мотивації співробітників - матеріальної і моральної. Винагорода є справедливою, якщо за діяльність, більш корисну для мети компанії, співробітник отримує більше. Надзвичайно важливим також є

формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Від того, чи працівники відчують себе на роботі комфортно, буде залежати те, як вони комунікуватимуть з споживачем.

Важливим елементом створення клієнтоорієнтованості компанії є контроль – перевірка на клієнтоорієнтованість. Моніторинг повинен включати як оцінку внутрішньої клієнтоорієнтованості (задоволеність співробітників), так і оцінку клієнтоорієнтованості персоналу (їх ставлення до клієнтів) за допомогою встановлення зворотного зв'язку.

1.2. Використання CRM-системи як інструмента підвищення ефективності взаємодії підприємства з клієнтами

CRM-система використовується для здійснення клієнтоорієнтованої модернізації в сучасному управлінні. «CRM-система (від англ. Customer Relationship Management-Customer Relationship Management) - це інформаційна система, метою якої є автоматизація бізнес-процесів компанії та забезпечення взаємодії всіх її відділів із клієнтами на визначеному рівні ідеології CRM» [25]. Така система, з одного боку, вирішує проблему підвищення рівня задоволеності та утримання клієнтів, а з іншого — дає змогу оптимізувати діяльність компанії та зменшити витрати на пошук і обробку інформації, аналіз даних та управління продажами. «CRM слід розглядати як стратегію, спрямовану на встановлення довгострокових і вигідних відносин зі споживачами (покупцями, замовниками, клієнтами) шляхом розуміння їхніх особистих потреб» [29].

Головна стратегія успішного виживання та подальшого розвитку сучасних медичних закладів та компаній в інших сферах є саме ефективне управління взаємодією з клієнтами.

Зосередженість на покращенні взаємовідносин із клієнтами зумовлена багатьма тенденціями, включаючи посилення конкуренції та відповідне підвищення вимог до якості медичної допомоги [25]. Розуміння своїх клієнтів і задоволення вимог й потреб кожного з них значно підвищить загальну ефективність роботи стоматологічної клініки. Одним із ефективних засобів вирішення вищезазначених проблем є впровадження системи управління взаємодією з клієнтами, або зазвичай її називають CRM-системою.

Концепція CRM не зовсім нова, тому що багато компаній використовують її у своєму бізнесі для встановлення тісних стосунків з клієнтами, щоб досягти їхньої лояльності [25].

Терміном CRM визначають, на думку Албитова А., Соломатина Е., не скільки інформаційні системи, що містять функції управління відносинами з клієнтами, стільки саме стратегію орієнтації на клієнта. Сутність такої стратегії полягає в тому, щоб об'єднати різноманітні джерела інформації про клієнтів, послуги, відгуки на маркетингові заходи, ринкові тенденції [26].

Як зазначає Ганущак-Єфіменко Л.М. у роботі [27], «концепція CRM є певною ідеологією бізнесу у питанні побудови відносин із споживачем. Однак по-суті це – є програмне забезпечення, що автоматизує процес збору інформації про клієнта з метою подальшого аналізу».

Концепція CRM пронизує всі бізнес-процеси компанії - від розробки та виробництва до продажу та післяпродажного обслуговування. Великі і малі компанії вже давно цінують переваги клієнтоорієнтованого бізнес-підходу. Однак лише з появою інформаційних технологій ідеологію CRM взяло на озброєння широкий спектр підприємств, у тому числі малий і середній бізнес. Тому можна відмітити, що CRM-система, пов'язана з бізнесом, відображає модель управління, орієнтовану на клієнта. Успішна реалізація клієнтоорієнтованої бізнес-стратегії, ймовірно, забезпечить продажі, підвищення прибутковості та стабільні конкурентні переваги.

CRM-система дозволяє збирати, агрегувати та аналізувати дані про маркетингову діяльність, продажі кожного клієнта та результати операцій з

обслуговування клієнтів. Інформація щодо відносин з клієнтами з'являється і використовується в різних підрозділах компанії. Основне призначення CRM-системи – координація дій різних підрозділів компанії на базі надання єдиної інформаційно-технологічної платформи для взаємодії з клієнтами для різних підрозділів компанії. CRM - інтерактивна модель, вона визначає центром усієї філософії бізнесу є клієнт, основним видом діяльності є підтримка ефективних заходів маркетингу, продажу та обслуговування клієнтів. Підтримка таких бізнес-цілей включає збір, зберігання та аналіз інформації про клієнтів, постачальників, партнерів і внутрішні процеси компанії. Функції, які підтримують ці бізнес-цілі, включають продажі, маркетинг, підтримку клієнтів [29].

Система CRM є напрямом формування стійкої концепції бізнесу та бізнес-стратегії, центром якої є клієнтоорієнтований підхід. Технічному рівню CRM відповідає набір додатків, які пов'язані через єдину бізнес-логіку та інтегровані в корпоративне інформаційне середовище компанії (зазвичай як додатковий компонент ERP) на основі єдиної бази даних. Спеціальне програмне забезпечення може автоматизувати пов'язані бізнес-процеси в області маркетингу, продажу та обслуговування.

З точки зору управління бізнесом, CRM – це організаційна система для фронт-офісу (підрозділів, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами). Вона орієнтована на потреби клієнтів і активно співпрацює з клієнтами. Фокус бізнесу – покращити використання ERP-систем у бек-офісі (внутрішні підрозділи, не взаємодіють безпосередньо з клієнтами).

Отже, у визначенні CRM є декілька підходів (рис. 1.4).

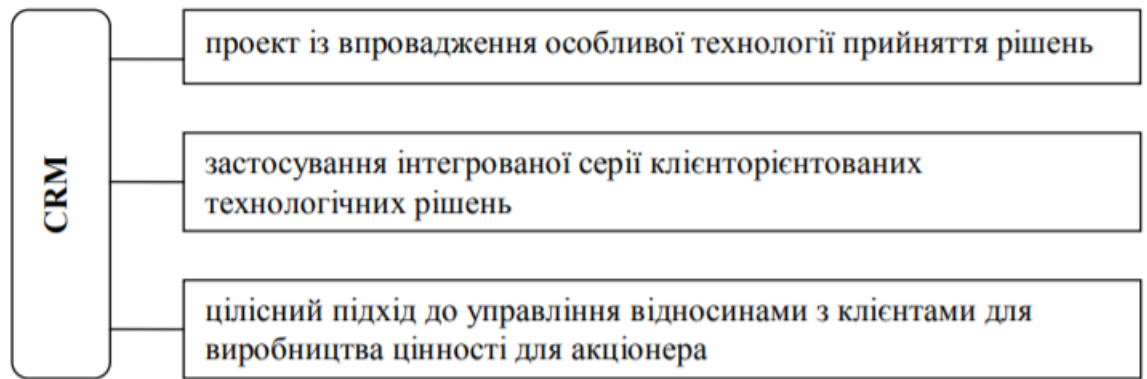


Рисунок 1.4 – Підходи до визначення CRM-систем [29]

Системи CRM, в цілому, складаються з окремих модулів. Такий підхід дозволяє змінювати їх конфігурацію залежно від специфіки діяльності організації та забезпечити необхідний функціонал із функціональною можливістю подальшого додавання/видалення окремих модулів. Завдяки цьому уявити склад CRM-системи достатньо складно. Це тому, що конкретні варіанти систем суттєво відрізняються один від одного. Однак існують ключові функціональні області, які є головними для систем, що використовуються у сфері медичного обслуговування:

– аналітичні й управлінські компоненти. Тобто модулі та засоби ведення управлінського обліку на підприємстві, інструменти аналізу якості та ефективності надання медичних послуг. Такі складові дозволяють аналізувати стан медичного центру, виявляти проблемні місця й виконувати оптимізацію бізнес-процесів. Результати аналізу можна отримати на екрані у вигляді гістограм або таблиць.

– медичні компоненти, тобто модулі, пов'язані з реєстрацією пацієнтів, ведення масиву електронних медичних карт, облік листів призначення, лікарняних листів, ведення протоколів лікування, формування медичної статистики й аналітики, історія хвороби тощо.

– фінансово-економічні компоненти, а саме: інструменти виконання економічного аналізу діяльності організації, визначення собівартості лікування, тарифів на надання медичних послуг.

– загально-технічні компоненти, в свою чергу, відповідають за контроль доступу персоналу, захист бази даних, а також підтримка можливостей інтеграції з рештою системам й програм [32].

Відповідно до рівня обробки інформації й розв’язання завдань розрізняють окремі типи CRM-систем [33, 38]:

1. Операційні системи CRM (рис. 1.5). Такі системи полегшують взаємодію зі споживачами, систематизують інформацію щодо заявок і угод, виставляють рахунки, нагадують зателефонувати клієнтові або можуть самостійно відправити йому sms-повідомлення, записують телефонні дзвінки тощо. Важливим завданням таких систем – підвищення лояльності клієнта в процесі безпосередньої взаємодії з ним. Усі операційні CRM системи вміють: фіксувати вхідний трафік (листи, дзвінки, заявки); накопичувати в базі дані щодо клієнтів, заявки, завдання тощо, тобто автоматизувати внутрішній документообіг; нагадувати про заплановані дзвінки, зустрічі; реєструвати просування угод у «воронці продажів»; контролювати роботу співробітників. У «чистому» вигляді операційні CRM продукти сьогодні трапляються доволі рідко, більше зустрічаються з аналітичними і статистичними функціями.



Рисунок 1.5 – Організація і функціонування операційних CRM-систем [33]

2. Аналітичні CRM системи (рис. 1.6). Аналітичні, на відміну від операційних систем, допомагають простежити закономірності у продажах: з

яких джерел споживачі купують найчастіше, на якому етапі йде відмова від послуги, як розподілені клієнти у «воронці продажів». Уся інформація оновлюється в онлайн-режимі, за кожним параметром. Головною метою функціонування аналітичних CRM систем є аналіз інформації про клієнтів і продажі, що постійно накопичується для удосконалення стратегії. Аналітичні CRM виконують сегментування клієнтської бази; формують цінність клієнта; аналізують рентабельність продаж; контролюють поведінку клієнтів на кожному етапі спілкування; показують розподіл угод у «воронці продажів»; аналізують динаміку продажів, ефективність маркетингових інструментів; прогнозують обсяги продажу послуг.



Рисунок 1.6 - Організація і функціонування аналітичних CRM-систем

[33]

3. CRM системи колабораційні (CRM взаємодії) – рис. 1.7. Такі програми налагоджують взаємодію та комунікацію з клієнтами для налагодження зворотного зв'язку. Інформація, отримана за допомогою цих програмних продуктів, дозволяє скоригувати асортимент наданих послуг, цінову політику, а також сам процес обслуговування споживачів.



Рисунок 1.7 - Організація і функціонування колабораційних CRM-систем [33]

Наприклад, співробітники медичного центру телефонують клієнтам задаючи питання щодо якості сервісу, фіксуючи відповіді. За результатами такого опитування закуповуються відсутні матеріали та додаються нові сервісні послуги.

4. Комбіновані CRM-системи поєднують в собі елементи різних типів CRM. Зазвичай це операційні CRM з певним набором аналітичних функцій (звіти з продажу, задоволеність послугою тощо), а також можливістю спілкування зі споживачами (завдяки інтеграції з сайтом, соцмережами тощо)

На піку популярності у малого і середнього бізнесу України та світу сьогодні знаходяться саме комбіновані системи. До них можна віднести «Мегаплан», Бітрікс24, AmoCRM, а також: FreshOffice, SalesapCRM, RetailCRM тощо.

Незважаючи на всі переваги, CRM-система не позбавлена недоліків. Щоб бути дійсно ефективною, організація повинна переконати співробітників, що такі зміни ефективні. Потім вам потрібно проаналізувати свої бізнес-процеси, щоб визначити, які процеси необхідно впровадити і як найкраще їх реалізувати.

Слідуючим кроком є визначення релевантної інформації та способів її використання. Нарешті, команда ретельно відібраних професіоналів повинна вибрати правильну технологію для автоматизації та визначити, що саме це потрібно автоматизувати. До категорій непрямих економічних впливів належать впливи, які важко розрахувати безпосередньо, але їх роль може суттєво вплинути на ефективність організації. Наприклад, до них відноситься покращення іміджу та підвищення керованості за рахунок підвищення

прозорості процесу, що важливо для залучення інтересу сторонніх акціонерів. Під ефектом зниження ризиків доцільно розуміти створення умов запобігання впливу негативних факторів на розвиток компанії.

Впровадження CRM-системи дозволить зменшити:

- ризик втрати найбільш прибуткових клієнтів;
- ризик зниження гнучкості організації;
- ризик погіршення відносин з клієнтами;
- ризик втрати конкурентоспроможності

Таким чином, «основним завданням CRM-систем є підтримка й автоматизація замкнутого циклу менеджменту, для того необхідна тісна інтеграція різних бізнесів-додатків» [15]. Це передбачає безперервний обмін оперативною інформацією між системами планування ресурсів підприємства, системами управління відносинами з клієнтами та системами управління ланцюгом поставок. Використовуючи результати такої системи, можна оцінити ефективність усієї стратегії компанії та ефективність управління за конкретних обставин. Підсумовуючи, бачимо, що CRM-стратегія займає далеко не останнє місце в замкнутому циклі управління компанією.

Впровадження електронної CRM-системи означає, що компанія повністю перейшла на нову політику розвитку, що орієнтовану на споживача. У зв'язку з цим необхідно коригувати основні стратегії розвитку, бізнес-процеси, маркетингову політику тощо. При цьому інформація, отримана з електронної CRM-системи, повинна знайти практичне застосування, що підвищить прибутковість бізнесу.

Таким чином, впровадження CRM-системи пріоритетним напрямом розвитку компанії будь-якої сфери діяльності тому, що зможе забезпечити підвищення якості обслуговування клієнтів, зменшення трудових затрат на супроводження, звільнення працівників від поточної роботи. Система CRM дозволить автоматизувати процес комунікації зі споживачем і методи обробки його звернень, що, в свою чергу, позитивно відобразиться у реалізації стратегії компанії орієнтованої на клієнта та сприятиме збільшенню її прибутків.

1.3. Аналіз ринку CRM-систем для стоматологічних клінік

Виконаємо аналіз та опишемо основні наявні аналоги на ринку CRM, які могли би використовуватися стоматологічними клініками (таблиця 1.1).

DentalCRM [39] – система для організації роботи як стоматологічних клінік, так і зуботехнічних лабораторій. У цій системі інформація розміщена хмарним способом, з градацією рівнів доступу до даних, відповідно до задач того чи іншого працівника/лікаря. Система платна, є можливість отримати демонстраційний доступ з метою опробування та перевірки системи. Як технічні нюанси можна виділити кросплатформеність, наявність окремих модулів для різних категорій персоналу з різним інтерфейсом. Програма дає можливість перегляду логістики, можливість відправляти СМС-повідомлення пацієнтам, присутні модулі для завантаження документів, фото тощо. Коштує система по-різному, залежно від кількості необхідного функціоналу.

iStom [41] – програма для управління клінікою або мережею стоматологічних клінік. Дозволяє спростити всі процеси та оптимізувати роботу клініки. Програма дає можливість зберігати дані локально або в хмарі, а також присутній доступ через мобільний додаток з будь-якої точки світу.

iStom містить у переліку своїх пропозицій електронний розклад прийому лікарів, автоматичний розрахунок стоматологічного плану лікування, інтеграцію з онлайн-касою і рентгенівськими системами, різноманітні аналітичні інструменти. Програмний продукт встановлюється локально на комп'ютери користувачів у лікарні, що є незручним та накладає певні обмеження при роботі з системою. Відсутні діаграми Ганта. Позитивною особливістю є можливість імпорту\експорту даних.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика аналогів CRM-систем для стоматологічних клінік

Назва	Призначення	Ключові характеристики
DentalCRM	Система для організації роботи як стоматологічних клінік, так і зуботехнічних лабораторій	Кросплатформеність, наявність окремих модулів для різних співробітників з різним інтерфейсом
iStom	Програма для управління клінікою або мережею стоматологічних клінік.	Є можливість зберігати дані локально або в хмарі, а також доступ через мобільний додаток з будь-якої точки світу
DentalTap	SaaS сервіс для стоматологічних клінік	Хмарна система для стоматологічного кабінету, за допомогою якої можна вести повний облік пацієнтів, контролювати роботу стоматологів та фінансові операції в стоматологічних кабінетах і невеликих клініках.
Ident	Комплексне рішення для ведення всіх процесів в стоматології	Програма виключно для Windows. Відсутня безкоштовна версія. Немає API для інтеграції. Є можливість взаємодії з 1С та Google календарем.
QStoma	Спеціалізований веб-сервіс для лікарів стоматологів, ортопедів, ортодонтів, хірургів, імплантологів та зубних техніків	Спеціалізований веб-сервіс, ручна профільна система обліку та управління стоматологічною клінікою / зуботехнічною лабораторією
DentExpert	CRM система для стоматології, призначена для організації і контролю роботи стоматологічної клініки	Реалізована у вигляді функціональних модулів (підсистем), кожен з яких може працювати автономно від інших. Є можливість самостійно сформувати необхідну конфігурацію в залежності від фінансових можливостей й необхідних завдань.
Denta Pro	CRM програма для автоматизації стоматологічної клініки і кабінету	Модульне CRM-рішення. Є можливість використання спеціалізованого мобільного додатка для доступу до системи. Система скоріше для інформування клієнтів, відсутня «воронка продаж» та телефонія.
1С: Стоматологія	Конфігурація 1С для управління стоматологією	Поєднує управління лікувальним процесом і адміністративне управління клінікою
2V: Стоматологія	Універсальна CRM-система, яка може використовуватися як в невеликій стоматологічній клініці, так і в мережевих компаніях.	Хмарне зберігання даних і необмежене масштабування інформації. Можливості: робота з онлайн-касою і фіскальним реєстратором; гнучке налаштування прав доступу; наявність функції запису на прийом через сайт; автоматичне заповнення і друк документів; облік витрати матеріалів; інтеграція з програмою «1С: Бухгалтерія»
MedicalCRM	Програмне забезпечення для автоматизації роботи медичних організацій	Підходить для застосування в стоматологічній галузі, так як дозволяє автоматизувати розрахунок вартості візиту і процеси формування рахунків, вести облік по філіям
Medesk	медична платформа для ефективного управління приватною клінікою.	Відсутня воронка, є інтеграція з Google Analytics. Є пробна версія у вільному доступі, кросплатформеність.

Складено на основі [39-48].

DentalTap [42] - SaaS сервіс для стоматологічних лікарень. Хмарна система DentalTap для стоматологічного кабінету, за допомогою якої можна вести повний облік пацієнтів, контролювати роботу стоматологів та фінансові операції. Програма DentalTap призначена для оптимізації діяльності як приватних дантистів, так і стоматологічних клінік. Індивідуальні підприємці можуть скористатися безкоштовним базовим функціоналом, для більших організацій передбачений платний доступ до системи з адаптацією під різних працівників. Це дозволяє формувати графіки зайнятості, відстежувати оплату рахунків, лікарям – відслідковувати свій розклад, а керівникам клінік - контролювати обіг коштів й прибутковість підприємства. Містить зубну карту, базу пацієнтів, перелік лікарів, календар для складання графіку роботи лікарів, прайс-лист, реєстр рахунків з контролем оплати, фінансові звіти. Сервіс також дозволяє розсилати клієнтам SMS повідомлення з нагадуваннями про призначений візит.

IDent [40] – програма виключно для Windows. Система відображає комплексне рішення для ведення всіх процесів в стоматології. Містить інструментарій для побудови докладної аналітики за усіма напрямками роботи клініки, допомагає в прийнятті ефективних бізнес-рішень. Користь програмного продукту поєднується з високим рівнем сервісу - швидкий запуск, постійні оновлення, навчання та сертифікація співробітників лікарні, технічна підтримка 7 днів на тиждень, «База знань», регулярно оновлююється. Відсутня безкоштовна версія. Немає API для інтеграції. Є можливість взаємодії з 1С та Google календарем.

QStoma [43] - «спеціалізований веб-сервіс для лікарів-стоматологів, ортопедів, ортодонтів, хірургів, імплантологів та зубних техніків» - профільна система обліку та управління стоматологічною клінікою / зуботехнічною лабораторією, зручний функціонал. Система QStoma працює без встановлення додаткового програмного забезпечення на усіх пристроях і операційних системах. Програма дозволяє створювати повноцінні сайти, за допомогою зручного конструктора, який схожий на MS Word, публікувати внутрішні

документи. Інформацією можна поділитися у соціальних системах за допомогою кнопок. Web-сервіс дозволяє вести облік в зуботехнічній лабораторії і стоматологічній клініці. Вартість сервісу 50 \$ / місяць.

DentExpert [44] - CRM система для стоматології, призначена для організації й контролю роботи стоматологічної лікарні. Зазначена система реалізована у вигляді декількох функціональних модулів (підсистем), кожен з яких може працювати незалежно від інших. Усі функціональні модулі підключаються до єдиної бази даних, яка може знаходитися на будь-якому комп'ютері локальної мережі стоматологічної клініки. Система складається з таких підсистем: реєстратура; клініка; бухгалтерія; склад; адміністратор; керівник. Є можливість самостійно сформувати необхідну конфігурацію залежно від фінансових можливостей і затребуваних завдань.

Denta Pro [46] – це модульне CRM-рішення, програма для автоматизації стоматологічної клініки або окремого кабінету. Містить перелік базових функцій (онлайн-реєстратура, контроль фінансів, ведення клієнтської бази, облік матеріалів), додатковими модулями для роботи зі страховими компаніями, лабораторією тощо. До основних переваг системи можна віднести інформативну картку пацієнта і зручний інтерфейс. Є можливість використання спеціалізованого мобільного додатка для доступу до системи. Зазначена система скоріше для інформування клієнтів, відсутня «воронка продаж» та телефонія.

2V: Стоматологія [48] – універсальна CRM-система, яка може використовуватися як у невеликій стоматологічній лікарні, так і в мережевих компаніях. Особливостями програмного рішення є хмарне зберігання даних, необмежене масштабування. Система передбачає: роботу з онлайн-касою і фіскальним реєстратором; гнучке налаштування прав доступу для співробітників; наявність функції запису на прийом через сайт; автоматичне заповнення і друк документів; облік витрат матеріалів; можливість інтеграції з програмою «1С: Бухгалтерія».

1С:Стоматологія [47] - конфігурація 1С для управління стоматологією. Поєднує управління лікувальним процесом й адміністративне управління лікарнею. Розклад прийомів, розрахунок вартості лікування і облік виписаних талонів, картотеку пацієнтів

MedicalCRM [48] – програмне забезпечення для автоматизації роботи медичних організацій. Добре підходить для застосування в стоматологічній галузі, оскільки дозволяє автоматизувати розрахунок вартості візиту, процес формування рахунків, вести облік по філіям, вивантажувати у форматі Excel інформацію для зберігання чи аналізу, здійснювати облік проданих товарів і послуг, контролювати взаємодію з лабораторією та інше. Істотним недоліком є необхідність доплачувати за нових користувачів системи.

Medesk [45] – медична платформа для ефективного управління приватною клінікою. Відсутня воронка, є інтеграція з Google Analytics. Є пробна версія у вільному доступі, кросплатформеність. Звичайно, можна знайти безліч аналогів.

Перелік розглянутих систем – це тривіальна частина продуктів, що з'являються на ринку, і кожен продукт відрізняється набором доступних можливостей і методів реалізації. Деякі розробники представили свої системи у вигляді настільних додатків, тоді як інші розробники представили свої системи у формі веб-додатків. Різниця між першим варіантом полягає в тому, що всі обчислення виконуються на локальному комп'ютері або на сервері, якщо використовуються Інтернет-додатки. Локальні обчислення були б перевагою, оскільки в цьому випадку навантаження на сервер значно нижча, особливо для великої кількості користувачів.

Після аналізу ми можемо зробити висновок, що більшість існуючих CRM-систем складні у використанні, а також є зайві модулі та функції, які не очікуються клінічно. Існування цих модулів впливає на кінцеву вартість продукту. Слід додати, що цей тип програмного забезпечення вимагає додаткових налаштувань і адаптується до конкретної ситуації стоматологічної клініки.

Висновки до розділу.

На сучасному етапі економічного розвитку перед медичними закладами стоїть завдання не тільки сформулювати ефективну стратегію розвитку як невід'ємну складову ефективного бізнесу, а й механізм ефективної взаємодії лікарні з клієнтами.

Основними засадами підходу орієнтації на споживача є клієнтоорієнтована філософія організації, психологічна готовність персоналу до задоволення його потреб: забезпечення належної якості обслуговування, індивідуального підходу в питаннях задоволення потреб споживача (клієнта).

Для того, щоб підвищити увагу клієнтів, слід звертати увагу на спосіб спілкування з клієнтами, важливо, щоб інтереси та цінності компанії відповідали особистим цінностям лікаря. Важливо вміти працювати з іншими, протистояти стресу, бути доброзичливим, проявляти позитивні емоції, вміти навчатися та вдосконалювати свої професійні навички, вирішувати конфліктні ситуації. Для клієнтоорієнтованої технології в сучасному управлінні використовується CRM-система (тобто система управління взаємовідносинами з клієнтами) - інформаційна система автоматизації бізнес-процесів компанії для забезпечення взаємодії всіх її підрозділів. Основні ключові функціональні області системи, що використовуються в галузі охорони здоров'я: компоненти аналізу та управління - модулі та інструменти управлінського обліку, інструменти аналізу якості та ефективності медичних послуг; медичні компоненти - всі модулі, пов'язані з реєстрацією пацієнтів, ведення реєстру електронних медичних карт, облік лікарняних листів, ведення протоколів лікування, виконання медичної статистики й аналітики, історія хвороби тощо; фінансово-економічні компоненти, тобто інструментарій для проведення економічного аналізу діяльності організації, розрахунку собівартості лікування, визначення тарифів на надання медичних послуг.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МЕДІ ДЕНТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності

Приватне підприємство «Меді Дент» є лікувально-профілактичним закладом охорони здоров'я, основним видом діяльності якого є медична практика за такими лікарськими спеціальностями, як: стоматологія, терапевтична стоматологія, хірургічна стоматологія, ортопедична стоматологія, організація і управління охороною здоров'я.

ПП «Меді Дент» знаходиться за адресом: Вінницька обл., Калинівський р-н, м. Калинівка, вул. Вільхова, 21, к. 5. Предметом діяльності підприємства є здійснення медичної практики та надання медичних стоматологічних та інших послуг, не заборонених чинним законодавством України, фізичним та юридичним особам на платній основі, у порядку та за тарифами встановленими у відповідності до вимог законодавства України.

Основними видами діяльності згідно реєстраційних документів є:

- «Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів
- Роздрібна торгівля медичними та ортопедичними товарами
- Діяльність лікувальних установ
- Загальна медична практика
- Стоматологічна практика
- Інша діяльність у сфері охорони здоров'я».

Головна мета – проведення комплексу заходів для профілактики стоматологічних захворювань серед населення.

Для досягнення поставленої мети ПП «Меді Дент» здійснює такі функції:

- 1) надання всіх видів висококваліфікованої стоматологічної допомоги населенню міста амбулаторно;
- 2) впровадження у практику нових методів діагностики, лікування та профілактики стоматологічних захворювань;
- 3) організація та проведення серед населення міста комплексу лікувально-профілактичних заходів по зниженню стоматологічної захворюваності.

ПП «Меді Дент» використовує передові технології і малоінвазивні методики, сучасні матеріали і досвід кращих стоматологів. У розпорядженні лікарів:

- Комп'ютерне і цифрове обладнання, яке використовується для швидкої і точної діагностики. Перед серйозними маніпуляціями в стоматології роблять знімки.
- Повністю обладнані кабінети, де є все необхідне для проведення лікувальної процедури.
- Лазерні і ультразвукові апарати.
- Ефективні знеболюючі препарати нового покоління. Пацієнти стоматології не бояться процедур - всі вони безболісні.
- Передові пломбувальні матеріали, які витримують навантаження, служать тривалий час без необхідності заміни.

ПП «Меді Дент» впроваджує інновації, використовує нові методики для хірургічного, терапевтичного лікування та естетичного спрямування.

Ключовими факторами успіху є:

- Широкий спектр послуг. Діагностика, видалення, лікування, імплантація, протезування, реставрація зубів, чистка нальоту і зубного каменю. Відкрита естетична, хірургічна, ортопедична і дитяча стоматологія.
- Доступні ціни на весь комплекс послуг.

- Передові технології та інноваційні рішення, що застосовуються для лікування.

- Багатий досвід роботи.

- Відмінний сервіс і добродушне ставлення до пацієнтів.

Основні показники діяльності наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності
ПП «Меді Дент» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення (+/-)	Темп росту %
		2018	2019	2020		
Чиста виручка від реалізації послуг	тис. грн.	363,40	516,10	387,30	23,90	106,58
Середньооблікова чисельність персоналу	чол.	7	7	7	0,00	100,00
Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн	276,00	316,40	321,70	25,70	109,31
Продуктивність праці одного працюючого	тис. грн..	51,91	73,73	55,33	3,41	106,58
Сукупні витрати	тис. грн.	377,30	497,80	416,80	39,50	110,47
Витрати на 1 грн. реалізованих послуг	грн.	1,04	0,96	1,08	0,04	103,65
Валовий прибуток	тис. грн.	23,40	54,6	28,20	4,8	120,5
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-13,90	18,30	-29,50	-	-
Середньорічна вартість капіталу	тис. грн.	26,90	32,10	45,10	18,20	167,66
в т. ч. оборотного	тис. грн.	7,70	7,80	22,50	14,80	292,21
Середньорічна вартість основних фондів, всього	тис. грн.	19,20	24,30	22,60	3,40	117,71
Фондовіддача	грн.	18,93	21,24	17,14	-1,79	90,54

Наведені дані свідчать, що у досліджуваній період ПП «Меді Дент» має нестабільну виручку від реалізації робіт та послуг, у 2019 році виручка зросла на 150 тис. грн (42%), у 2020 році – падіння на 25%. В цілому, за період дослідження спостерігається зростання чистого доходу на 6%, що свідчить про розвиток бізнесу. Зниження показників у 2020 році пов'язане із пандемією COVID-19 у світі і в Україні зокрема. Карантинні обмеження вплинули на показники виручки, кількість звернень за стоматологічною допомогою.

Середньорічна вартість капіталу ПП «Меді Дент» поступово зростає (рис.2.1), однак за рахунок зростання поточної заборгованості, а не ефективної діяльності.

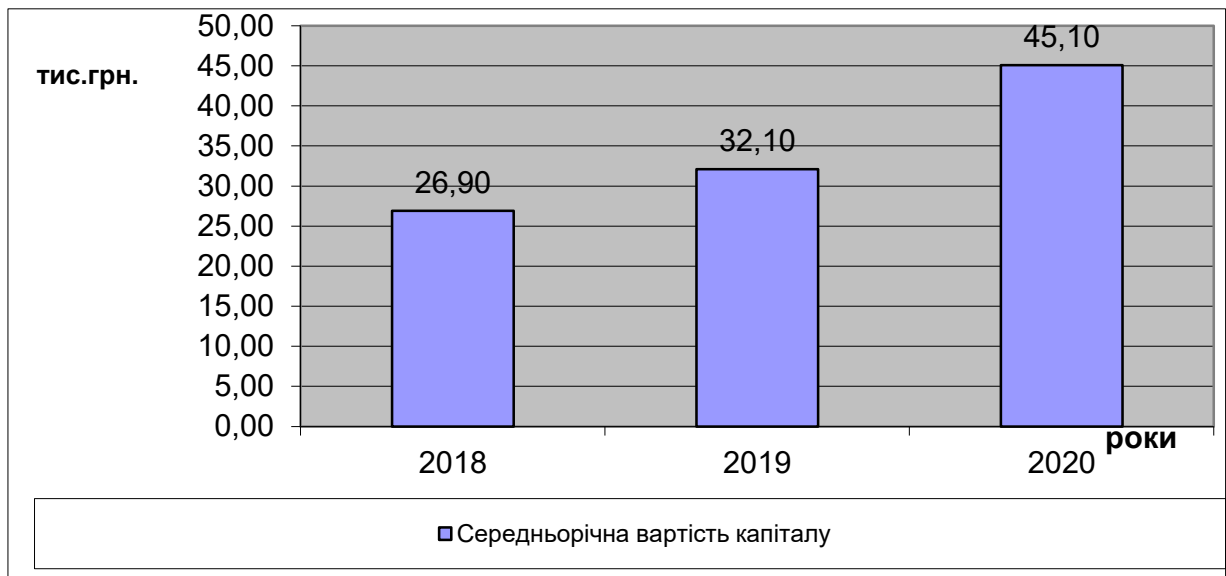


Рисунок 2.1 – Динаміка середньорічної вартості капіталу ПП «Меді Дент»

Загальна кількість працівників станом на кінець 2020 року – сім осіб. Кількість управлінських працівників не змінюється практично протягом всього періоду, що розглядається, та складає по роках періоду відповідно 1 чоловік – директор, 1 - бухгалтер.

При стабільній кількості працівників підприємства, поряд із зростанням чистого доходу (виручки) від реалізації у 2018-2020 роках, продуктивність праці також зростає, що свідчить про позитивну динаміку розвитку приватного підприємства (рис. 2.2). В цілому, за період дослідження

спостерігається зростання продуктивності праці на 6,5%, що свідчить про розвиток бізнесу.

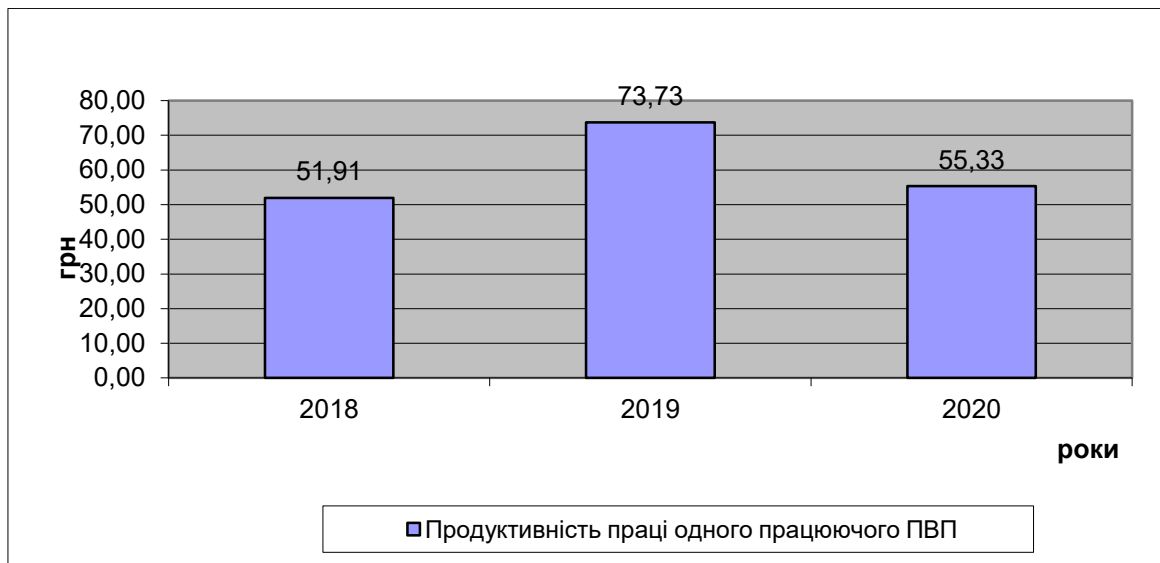


Рисунок 2.2 – Динаміка продуктивності праці персоналу ПП «Меді Дент»

Завдяки позитивним тенденціям зростання продуктивності праці працівників підприємства (темп зростання 106,58 %) спостерігається підвищення середньорічної заробітної плати. За 2018 - 2020 роки середньомісячна заробітна плата працюючого збільшилася з 6500 грн. у 2018 р. до 9600 грн. у 2020 році. Фонд оплати праці за період дослідження зростає на 9,3%. Якщо порівняти динаміку показника продуктивності праці та фонду оплати праці (рис. 2.3), то побачимо, що рівень оплати праці зростає швидшими темпами. Така тенденція є негативною, оскільки зростання заробітної плати ПП «Меді Дент» в таких умовах є необґрунтованим. Однак зростання заробітної плати працівників ПП «Меді Дент» було спричинено ростом загального прожиткового мінімуму населення, мінімальної заробітної плати та вартістю оплати праці на ринку і забезпечено було за рахунок зростання вартості стоматологічних послуг у період дослідження.

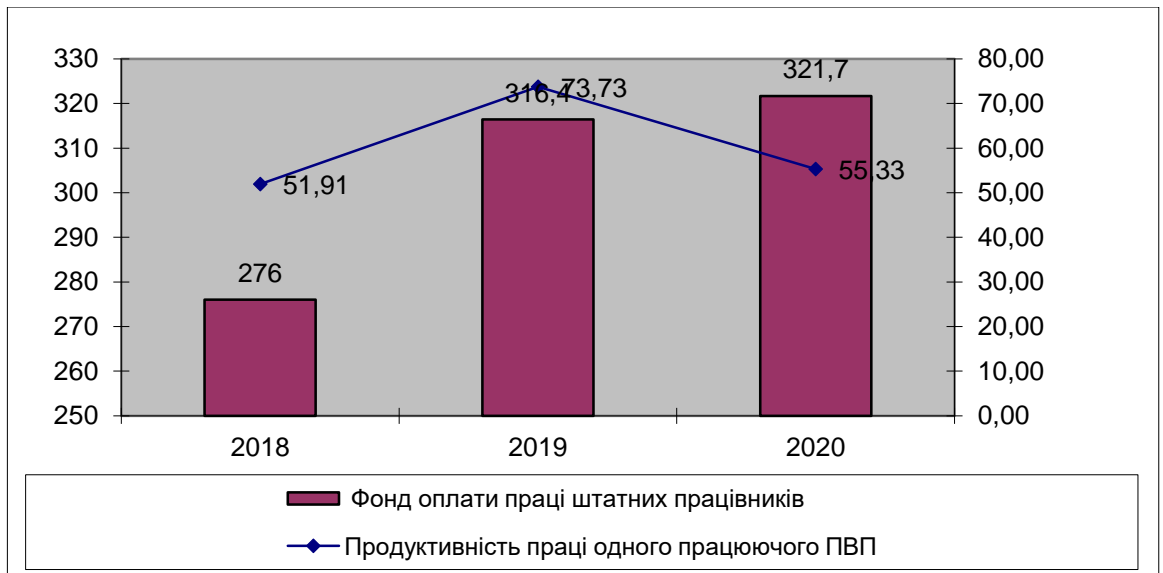


Рисунок 2.3 – Динаміка продуктивності праці та фонду оплати праці
ПП «Меді Дент»

Одним із найважливішим фактором підвищення ефективності виробничого потенціалу ПП «Меді Дент» є забезпечення його основними фондами в необхідній кількості і асортименті та більш повне їх використання.

Первісна вартість основних засобів на початок звітної періоду – 38,6 тис. грн, на кінець звітної періоду – 45,1 тис. грн.. Ступінь зносу основних засобів складає 49,8%, орендованих основних засобів немає. Основні фонди ПП «Меді Дент» задіяні на 100%. В заставі основні засоби не перебувають. Основні засоби обліковуються на підприємстві за собівартістю з урахуванням всіх витрат, що мали місце для придбання та підготовки основних засобів щодо використання за призначенням.

Для якісного надання послуг ПП «Меді Дент» велике значення має технічний стан основних фондів. Для аналізу технічного стану основних фондів ПП «Меді Дент» проаналізуємо та розрахуємо відповідні аналітичні показники коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт придатності (табл. 2.2, рис. 2.4)

Таблиця 2.2 - Оцінка технічного стану основних фондів ПП «Меді Дент»

Показники	Значення показників за роками			Темпи зростання	
	2016	2017	2018	2017р. до 2016р.	2018р. до 2017р.
Первісна вартість основних фондів	38,60	45,10	45,10	116,84	100,00
Сума зносу	19,40	20,80	22,50	107,22	108,17
Коефіцієнт зносу основних засобів	50,26	46,12	49,89	91,76	108,17
Середньорічна вартість основних фондів	19,20	24,30	22,60	126,56	93,00
Коефіцієнт придатності	49,74	53,88	50,11	108,32	93,00

Як показують розрахунки значення коефіцієнту придатності зменшилося відповідно з 49,74 % у 2018 році до 50,11% у 2020 році, це є позитивною тенденцією. Підприємство виконує оновлення основних фондів незначними темпами.

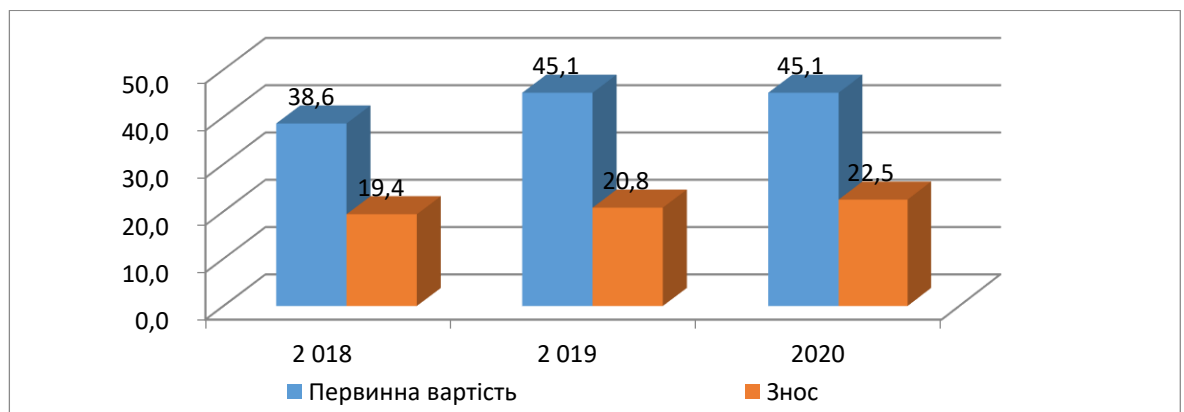


Рисунок 2.4 – Порівняння динаміки вартості основних фондів ПП «Меді Дент»

Використання основних фондів в порівнянні з 2018 р. погіршилося про що свідчить зменшення показника фондівіддачі на 10%. Найвищий рівень фондівіддачі був у 2019 році і становив 21,24 грн. це спричинено загальним зростанням обсягів надання стоматологічних послуг підприємства у зв'язку із розширенням спектру надаваних послуг. Падіння у 2020 році причинене карантинними обмеженнями та зменшенням кількості звернень за стоматологічною допомогою.

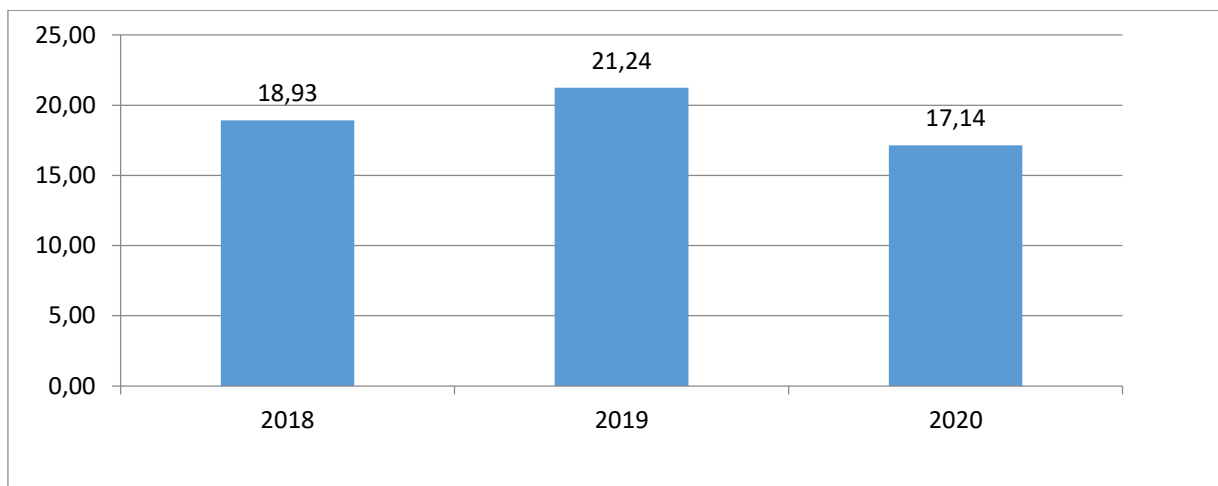


Рисунок 2.5 – Динаміка фондівіддачі ПП «Меді Дент»

ПП «Меді Дент» збиткове, тільки у 2019 році наявний чистий прибуток у розмірі 18,3 тис. грн. Динаміку чистого прибутку підприємства представлено на рисунку 2.6.

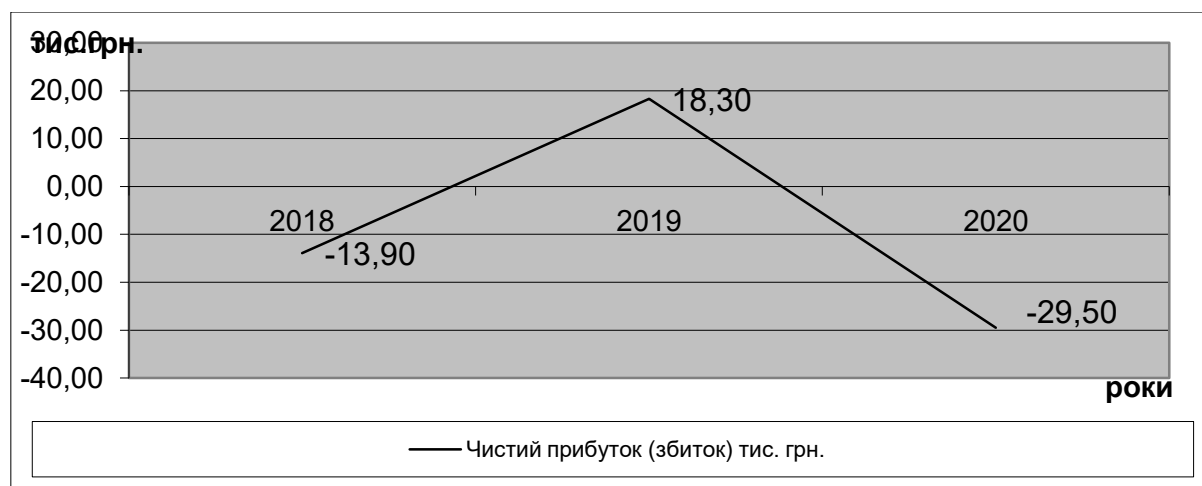


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого прибутку ПП «Меді Дент»

Тобто обсяг виручки ПП «Меді Дент» не дає можливості покривати постійні витрати та витрати на оплату праці працівників у повному обсязі. ПП «Меді Дент» актуально сформулювати стратегію розвитку спрямовану на підвищення лояльності існуючих клієнтів та залучення нових з метою зростання обсягу надаваних послуг.

Узагальнюючим показником собівартості послуг є витрати на 1 грн. продукції. Перевагами використання цього показника є універсальність (показник визначається за всіма галузями та на всіх рівнях управління) та можливість простеження динаміки змін собівартості продукції.

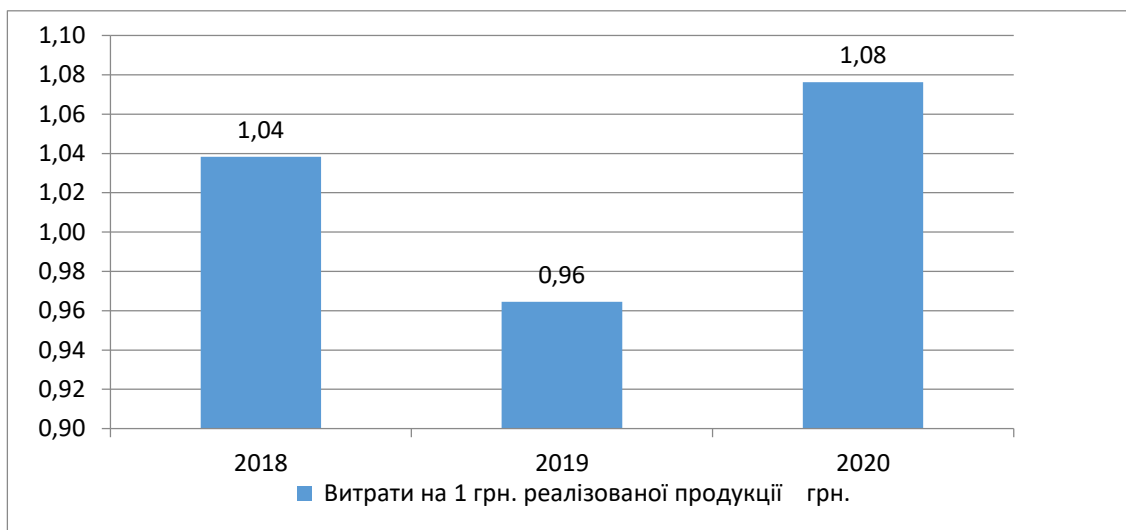


Рисунок 2.7 – Динаміка витрат на 1 грн. реалізованої продукції

Негативну тенденцію мають витрати на 1 грн. реалізованої продукції ПП «Меді Дент» (рис. 2.7). Їх величина становить більше 1 грн., що підтверджує збиткову діяльність ПП «Меді Дент».

2.2. Аналіз фінансового менеджменту

В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність будь-якого підприємства може забезпечити лише ефективне управління потоком його фінансових ресурсів. Для розумного управління потоком фінансових ресурсів

ПП «Меді Дент» необхідно розуміти методологію фінансового менеджменту та мати можливість застосовувати їх на практиці.

Господарська діяльність будь-якого підприємства - це не що інше, як постійні зміни у формі власного та позикового капіталу. Потік корпоративних коштів та постійні зміни інвестиційних активів ПП «Меді Дент» обов'язково будуть пов'язані з появою зовнішніх фінансових відносин: з постачальниками, покупцями, з державою, банками тощо; внутрішніми фінансовими відносинами з їх працівниками, розподіл основного та оборотного капіталу між структурними підрозділами, використання прибутку, який все ще є у розпорядженні бізнесу після сплати податків та інших обов'язкових платежів, з приводу решти економічних і соціальних явищ дійсності. Враховуючи вищесказане можна стверджувати, що не існує таких сторін діяльності ПП «Меді Дент», управлінських рішень, які не були б пов'язані з фінансовою діяльністю. Таким чином доцільно розглядати всі, без винятку, сторони діяльності ПП «Меді Дент» через призму фінансових потоків, фінансового результату, а підприємницьку діяльність підприємств – як фінансову діяльність.

Аналіз показників ділової активності дозволяє визначити ефективність використання ПП «Меді Дент» укладених у нього коштів і шляхи підвищення результативності.

Основними показниками є показники оборотності та капіталовіддачі, що відображають інтенсивність використання засобів ПП «Меді Дент» та ефективність керування ними.

Показники ділової активності дають змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує кошти (табл. 2.3).

До цієї групи належать показники оборотності, що мають велике значення для оцінки фінансового стану ПП «Меді Дент», оскільки швидкість обороту коштів, тобто швидкість перетворення їх у грошову форму, безпосередньо впливає на його платоспроможність.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ділової активності ПП «Меді Дент»

№ п/п	Показники	Од. виміру	Роки		
			2018	2019	2020
1	Коефіцієнт трансформації (оборотності)	част.од.	13,51	16,08	8,59
2	Період обороту сукупних активів	дні	26,65	22,39	41,92
3	Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	част.од.	47,19	66,17	17,21
4	Коефіцієнт оборотності дебіт заборгованості	част.од.	57,68	80,64	22,65
5	Тривалість оборту дебіторської заборгованості	дні	6,24	4,46	15,89
6	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	част.од.	9,53	18,78	6,04
7	Тривалість оборту кредит заборгованості	дні	37,78	19,16	59,60
8	Коефіцієнт оборотності основних засобів	част.од.	19,65	20,49	18,44

Коефіцієнт оборотності активів (трансформації капіталу) характеризує ефективність використання ПП «Меді Дент» усіх наявних у нього ресурсів незалежно від джерел їх залучення та відображає, скільки разів за рік здійснюється повний цикл надання послуг. Для ПП «Меді Дент» він становить 8,59, що є низьким значенням. Період обороту активів є занадто великим і становить 42 дні у 2020 році, що не характерне для стоматологічної клініки.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік кошти обернулися, тобто заборгованість утворилася та була погашена протягом року. Що більша кількість обертів, то ліпше. Для ПП «Меді Дент» цей показник становить 22,65 у 2020 році. Поділивши тривалість звітної періоду (для аналізу даних за рік беремо для розрахунку 360 днів) на коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості можемо обрахувати - тривалість обороту дебіторської заборгованості в днях (період

інкасації). Зазначений показник показує час, протягом якого дебіторська заборгованість перетвориться в грошові кошти - для ПП «Меді Дент» майже 16 днів.

Слід зазначити, що в такий спосіб обчислюються показники тривалості обороту в днях за розрахунку періоду оборотності кредиторської заборгованості ПП «Меді Дент» (59,6), тобто середня кількість днів, протягом яких підприємство оплачує рахунки кредиторів 60 днів у 2020 році. Порівнювання термінів погашення дебіторської і кредиторської заборгованості дає змогу зробити висновки про низьку платоспроможність ПП «Меді Дент» (16 дн. - дебіторська, 60 дн. - кредиторська). Перевищення терміну погашення кредиторської заборгованості над дебіторською свідчить про погіршення платоспроможності підприємства, що притаманне ПП «Меді Дент».

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості відображає, скільки приватному підприємству необхідно буде оборотів для сплати виставлених йому рахунків, для ПП «Меді Дент» - 6,04 обертів.

Проаналізуємо більш ретельно головні чинники впливу (складові) на ефективність капіталу.

Обертання капіталу залежить, з одного боку, від швидкості обертання основного, оборотного капіталу, з другого – від його структури. Чим більшу частку займає основний капітал, що обертається повільніше, тим нижче коефіцієнт обертання і тим вища тривалість оберту всього сукупного капіталу. Як бачимо, на ПП «Меді Дент» у 2020 році збільшилась питома вага оборотних активів (до 50%), зменшується коефіцієнт обертання оборотного капіталу на 29,9.

Таблиця 2.4 - Аналіз оборотності оборотних коштів ПП «Меді Дент»

Показники	Один. виміру	Роки			Темп зростання, % 2020/2018	Відхилення 2020/2018 (+/-)
		2018	2019	2020		
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-13,90	18,30	-29,50	212,23	-15,60
Обсяг реалізації продукції	тис. грн.	363,40	516,10	387,30	106,58	23,90
Середньорічна вартість капіталу	тис. грн.	26,90	32,10	45,10	167,66	18,20
в т. ч. оборотного	тис. грн.	7,70	7,80	22,50	292,21	14,80
Питома вага оборотних активів в загальній сумі капіталу	%	28,62	24,30	49,89	174,29	21,26
Рентабельність капіталу	част.од.	-	0,57	-	-	-
Рентабельність продажу	част.од.	-	0,04	-	-	-
Коефіцієнт обертання капіталу	част.од.	13,51	16,08	8,59	63,57	-4,92
в т. ч. оборотного	част.од.	47,19	66,17	17,21	36,47	-29,98
Тривалість оборту всього капіталу	дні	26,65	22,39	41,92	157,31	15,27
в т. ч. оборотного	дні	7,63	5,44	20,91	274,18	13,29

Аналіз фінансового стану розпочнемо з оцінки показників фінансової стійкості (таблиця 2.5).

Показники фінансової стійкості ПП «Меді Дент» показують, що підприємство фінансує свою діяльність в основному за рахунок позикових коштів про що свідчать низьке значення показника автономності (0,17 у 2019 році, від'ємні значення у 2018, 2020 роках), від'ємні значення коефіцієнту фінансування, коефіцієнт концентрації залученого капіталу більше одиниці показують відсутність власного капіталу у ПП «Меді Дент» (таблиця 2.5). Показники, що характеризують структуру позикових засобів підприємства показують, що ПП «Меді Дент» з для фінансування не використовує довгострокові пасиви, що є негативним чинником. Тому, відповідно, коефіцієнт фінансової стійкості підприємства нульовий і не потрапив у таблицю.

Таблиця 2.5 - Аналіз показників фінансової стійкості та ліквідності

№ п/п	Найменування показників	Роки		
		2016	2017	2018
1	Коефіцієнт автономності	-0,47	0,17	-0,53
2	Коефіцієнт фінансування	-3,12	4,73	-2,89
3	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	1,47	0,83	1,53
4	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,81	-0,71	-0,67
5	Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,47	0,17	-0,53
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,004	0,000
7	Коефіцієнт термінової ліквідності	0,162	0,245	0,248
8	Коефіцієнт загальної ліквідності(покриття)	0,194	0,294	0,326
9	Коефіцієнт відновлення платоспроможності	0,148	0,163	0,148

Оцінка платоспроможності проводиться за допомогою коефіцієнтів, що відображають можливість ПП «Меді Дент» погасити короткострокову заборгованість за рахунок різних груп оборотних засобів. Із таблиці 2.5 видно, що ПП «Меді Дент» негайно може погасити 0% поточних зобов'язань про що свідчить низька величина коефіцієнта абсолютної ліквідності, тобто на підприємстві існує брак грошових коштів. За рахунок грошових засобів, короткострокових фінансових вкладень та дебіторської заборгованості ПП «Меді Дент» може погасити близько 24% поточних зобов'язань (у 2020 році).

Коефіцієнт загальної ліквідності показує скільки поточних активів приходить на одиницю поточних зобов'язань ПП «Меді Дент», для досліджуваного підприємства значення цього показника є також нижче нормативного (0,326 у 2020 році).

В цілому, показники ліквідності підприємства мають низькі значення, що свідчить про неплатоспроможність ПП «Меді Дент». Підтвердженням здійснених нами висновків є низьке значення коефіцієнта відновлення платоспроможності.

2.3. Аналіз клієнтоорієнтованості компанії

Орієнтованість компанії на клієнта означає, що сьогодні недостатньо продавати покупцям товари чи послуги, вони повинні мати можливість продавати їх «правильно», тобто надавати продукти чи послуги таким чином і таким чином, щоб врахувати уподобання, смаки та можливості всіх клієнтів. Тому існує тенденція до збільшення персоналізації клієнтів. Форма та спосіб співпраці з нею стали основою бізнес-моделі компанії, яку називають «клієнтоорієнтованою». Висока увага до клієнтів, що виражається в ефективному обслуговуванні клієнтів, є конкурентною перевагою компанії. Оскільки маркетингові стратегії, тактики, техніки та дії легко копіюються конкурентами, копіювати методи успішної взаємодії з клієнтами буде важче, оскільки це створено співробітниками конкретної компанії.

Аналіз ступеня орієнтованості компанії ПП «Меді Дент» на клієнта пропонуємо здійснювати за допомогою анкети клієнтоорієнтованості компанії (табл. 2.6).

За результатами опитування можна зробити висновок, що загалом ПП «Меді Дент» отримала середній бал (46 бали зі 100 можливих), тобто хоча в цьому напрямку є суттєві недоліки, все ж в цілому ПП зосереджене на клієнтоорієнтованому підході. За допомогою анкетних опитувань та тестів щодо співробітників та клієнтів робляться такі висновки: маркетингова стратегія ПП «Меді Дент» слабка і не розрахована на встановлення довгострокових відносин з клієнтами; при відборі працівників для роботи з клієнтами не враховуються необхідні якості та вимоги до роботи, тому не застосовується принцип довгострокової зайнятості; працівники ПП «Меді Дент» не розуміють важливості роботи з клієнтами та не розуміють місії компанії; працівники мають занадто обмежені можливості, і вони не мають достатнього рівня прийняття рішень, щоб реалізувати себе; не існує

корпоративного стандарту взаємодії з клієнтами, а персонал ПП «Меді Дент» не вчиться вирішувати конфлікти.

Таблиця 2.6 - Результати анкетування щодо клієнтоорієнтованості ПП «Меді Дент»

Критерії	Підприємство, зорієнтоване на продукт (товар чи послугу)	Бали (0↔10)	Клієнтоорієнтоване підприємство
1. Стратегія	Формування кращого товару (послуги)	6	Формування кращого способу вирішення потреб, запитів споживачів
2. Культура компанії	Розроблення нових продуктів для розвитку (продуктова культура)	5	Пошук нових потреб для задоволення (клієнтська культура)
3. Бізнес-процеси компанії	Розвиток нового продукту (послуги)	4	Розвиток нового методу вирішення потреб
4. Мотивація	Винагорода працівників за розроблення нових продуктів (послуг)	5	Винагорода працівників за глибоке розуміння потреб клієнтів
5. Організаційна структура	З товарною орієнтацією	4	З орієнтацією на сегменти споживачів
6. Філософія бізнесу	Продаж товарів (послуг)	4	Обслуговування клієнтів (ідентифікація потреб та пропонування їх вирішення)
7. Критерії управління	Формування портфеля послуг	4	Формування портфеля клієнтів
8. Стратегічна мета	Підвищення рівня задоволеності клієнтів	5	Підвищення користі, лояльності клієнтів
9. Підхід до реалізації послуг	Скільком клієнтам ми зможемо продати конкретну послугу?	4	Скільки послуг ми зможемо продати конкретному клієнту?
10. Стратегічний результат	Максимізація продаж	5	Зростання якості життя клієнта
Всього:		46	

Аналіз показав, окрім цього, що ПП «Меді Дент» реалізується демократичний стиль управління, однак відсутній зворотний зв'язок, а персонал не проявляє власну ініціативу, у результаті - відсутність залученості та зацікавленості в результатах роботи.

За результатами аналізу вносяться такі пропозиції:

- розробляти та впроваджувати систему відбору лікарів, наймати нових працівників відповідно до вимог їх професії та посади;

- впровадити систему навчання та керівництва;

- розробити та впровадити систему виявлення причин невдоволення працівників та їх звільнення, вести таку статистику в компанії;

- прив'язати систему преміювання до рівня обслуговування та якості взаємодії зі споживачами, що покаже кількість задоволених та залучених клієнтів, закріпити це внутрішніми положеннями.

До основних недоліків лікарів, що були виявлені в ході аналізу ситуації, належать:

- недонесення докладної інформації про перелік можливих послуг;

- неувважність до покупців.

Для того, щоб перетворити відгуки клієнтів на заохочення працівників, нам потрібно зосередитися на нематеріальних стимулах та відфільтрувати відгуки клієнтів.

Для оцінки клієнтоорієнтованості персоналу компанії ПП «Меді Дент» використаємо анкету, наведену в таблиці 2.7, яка має перелік питань для з'ясування механізму взаємодії з клієнтами.

Високий рівень орієнтації на клієнта проявляється в ефективному і обслуговуванні і є стратегічною конкурентною перевагою компанії.

Також слід зазначити, що орієнтація на клієнта - це категорія якості, тому показники, що її характеризують, переважно якісні, тобто пов'язані з оцінкою, адже окрім фактичних даних (кількісних показників) вам також необхідно надати інформацію про психологічні та когнітивні характеристики проблеми.

Кількісні показники для оцінки уваги споживачів ПП «Меді Дент» включають: обсяг продажів, який відображає загальний обсяг продажів компанії за певний період часу з точки зору переліку послуг, сегментації клієнтів тощо; обсяг продажів для нових клієнтів за певний проміжок часу; прибуток за сегментами клієнтів; частка ринку; кількість продукції на одного

споживача у компанії та клієнтська база; запити, викликані рекламними зверненнями; кількість споживачів, які перейшли від конкурентів.

Перелічені кількісні індикатори є в цілому основними та достатніми для якісних показників.

Пропонується для ПП «Меді Дент» групувати якісні показники за визначниками відповідно до тріади, яка була описана та обґрунтована вище, а саме: клієнт – медичний заклад – персонал.

На рисунку 1 (додаток Б) представлена узагальнююча схема системи показників оцінки клієнтоорієнтованості ПП «Меді Дент» за складовими.

Розглянуті показники потребують формалізації та приведення до єдиного підходу - інтегрального показника. Такий підхід спростить однозначність оцінки, значно полегшить порівняння за періодами і об'єктами оцінки.

Деякі показники слугуватимуть індикаторами для визначення «вузьких місць» ПП «Меді Дент» у формування клієнтоорієнтованості, а також дадуть змогу оперативне реагувати на відхилення у значеннях показників.

Таким чином, запропонуємо систему індикаторів для ПП «Меді Дент», що базується за систематизованою низкою показників, які доцільно використовувати під час оцінки клієнтоорієнтованості підприємства (представлено у табл. Б.2. додатку Б).

Слід зазначити, що ця система індикаторів відображає ефективність використання всіх видів застосовуваних ресурсів систему індикаторів для ПП «Меді Дент» і базується на комплексі показників, які доцільно використовувати під час оцінки клієнтоорієнтованості організації.

Також описана система виконує функцію стимулювання в процесі використання наявних резервів зростання клієнтоорієнтованості ПП «Меді Дент». Після індикативної оцінки клієнтоорієнтованості ПП «Меді Дент» необхідно виявити основні, допоміжні та непотрібні функції, і як наслідок деструктивні елементи, тобто «вузькі місця» у функціонуванні медичної організації в аспекті клієнтоорієнтованості.

2.4. Стратегічний аналіз

Місією діяльності ПП «Меді Дент» є стоматологічне обслуговування населення, надання медичної допомоги та послуг в амбулаторних умовах за видами медичної допомоги, лікарськими спеціальностями та спеціальностями молодших спеціалістів з медичною освітою відповідно до отриманої Підприємством ліцензії на медичну практику та на основі професійної діяльності медичних (фармацевтичних) працівників.

Цінностями ПП «Меді Дент» є:

Якість надання послуг – прагнення надати найкращі стоматологічні послуги пацієнтам м. Калинівка та гостям.

Безпечність надання послуг – надання ПП «Меді Дент» безпечних стоматологічних послуг відповідно до головної заповіді лікування «Не нашкодь».

Співчуття і повага – кожен пацієнт ПП «Меді Дент» заслуговує на співчуття і повагу його особистості, незалежно від статі, віку, національності, мови спілкування, раси, добробуту.

Клієнтоорієнтованість – сприйняття пацієнтів ПП «Меді Дент» і їх сімей як партнерів в процесі лікування, сприяння пацієнтам в прагненні бути поінформованими учасниками в прийнятті рішень, що стосуються їх здоров'я і благополуччя.

Професіоналізм – прагнення до безперервної самоосвіти лікаря, спрямованість знань, можливостей та досвіду на благо пацієнта на основі постійного розвитку.

Розвиток та інновації – використання передового досвіду при наданні медичної допомоги лікарями, заохочення впровадження інноваційних технологій діагностики і лікування.

Командна робота – внесок кожного працівника в досягнення поставлених завдань (індикаторів), дотримання медичної етики, постійне вдосконалення якості стоматологічних послуг.

Відкритість – дотримання принципів чесності і порядності в особистісних діях і колективу.

Візія ПП «Меді Дент»: досягнення найвищої якості надання медичної допомоги. Здорова нація має майбутнє.

Результати аналізу поточної діяльності ПП «Меді Дент» дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони медичного закладу, його можливості та перспективи подальшого розвитку, а також визначити ключові фактори успіху. У таблиці 2.7 наведено результати SWOT-аналізу ПП «Меді Дент».

Таким чином, пріоритетами розвитку ПП «Меді Дент» є:

1. Стати ведучою, клієнтоорієнтованою, конкурентоспроможною, доступною для населення стоматологічною клінікою, що здійснює комплексну кваліфіковану стоматологічну допомогу, завдяки впровадження інноваційних технологій і міжнародних стандартів.
2. Забезпечити широкий спектр якісних стоматологічних послуг, що спрямовані на покращення здоров'я населення, профілактику, точну діагностику і ефективне лікування для зміцнення й відновлення здоров'я.
3. Забезпечити укомплектування якісним стоматологічним обладнанням приватного підприємства. В результаті значно покращиться діагностика та лікування хворих, зменшиться період лікування пацієнтів, що спрятиме до значної економії коштів населення та покращення іміджу закладу.
4. Забезпечити наявність компетентного персоналу та його розвиток.
5. Взаємодіяти з іншими медичними організаціями з питань консультативно-діагностичної та лікувальної допомоги населенню.
6. Забезпечити наявність у підприємства якісних стоматологічних препаратів та витратних матеріалів.
7. Удосконалити організацію управління клінікою шляхом впровадження клієнтоорієнтованого менеджменту.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз ПП «Меді Дент»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Орієнтованість на покращення інфраструктури та менеджменту стоматологічного медичного закладу. Чітке бачення місії і цінностей стоматологічного медичного закладу керівництвом Постійне підвищення якості стоматологічного обслуговування. Компетентність медичного персоналу Достатня кількість населення, щоб зумовити попит на послуги стоматологічної поліклініки Помірні ціни на послуги	Стратегія ПП «Меді Дент» не розрахована на встановлення довгострокових відносин з клієнтами Відсутність реклами Недостатня якість взаємодії персоналу з клієнтами Недостатня кількість стоматологічного обладнання Значна частка витрат на заробітну плату, комунальні послуги
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Позитивна громадська думка (позитивний імідж) з точки зору якості надання стоматологічних послуг. Пропозиція населенню схем відтермінування оплати медичних стоматологічних послуг Впровадження клієнтоорієнтованого підходу до надання послуг стоматології Використання CRM-систем у діяльності для утримання клієнтів та залучення нових Можливість отримувати додаткові потоки пацієнтів через центральне географічне положення та достатню кількість персоналу Організація обміну досвідом з іншими стоматологічними закладами. Залучення кваліфікованого персоналу шляхом підвищення заробітної плати, за рахунок зростання обсягу надання послуг	Низька платоспроможність населення. Поява конкурентів Відтік клієнтів до м. Вінниці Зростання постійних витрат, комунальних платежів Зменшення звернень у зв'язку з епідеміологічною ситуацією (COVID-19) Важка адаптація персоналу при зміні пріоритетів обслуговування, компетентність при використанні CRM-систем
<i>Ключові фактори успіху ПП «Меді Дент»</i>	
Ефективне лідерство, бажання розвиватись, дисципліна, спільне бачення та визнання цінності, ефективне спілкування, ефективне використання наявних ресурсів.	

З метою оптимізації робочого часу і вдосконалення системи управління потоками пацієнтів пропонується впровадження МІС для ПП «Меді Дент» в т. ч. електронного запису пацієнта, що змінить або скоротить в тривалості деякі робочі процеси, що призводить до більш ефективного використання часу персоналу і, відповідно, більш швидкому обслуговуванню пацієнта.

Для покращення навігації в лікарні необхідно встановити вказівники для кожного кабінету та важливих адміністративних зон, що зменшить кількість немедичних запитів до персоналу клініки. Для пришвидшення процесу надання послуг ПП «Меді Дент» та створення умов швидшого та легшого доступу до необхідної інформації, зменшення кількості втраченої інформації необхідно покращити комп'ютерне забезпечення закладу та налагодити електронний документообіг.

Для посилення кадрового потенціалу ПП «Меді Дент», забезпечення його розвитку та ефективного використання необхідно стимулювати медичний персонал до підвищення власного професійного рівня й професійної майстерності шляхом самопідготовки і самонавчання. Зараз завдяки вільному доступу до інтернет-ресурсів, можна легко ознайомитися із сучасними науковими працями та отримати інформацію про найновіші досягнення у галузі медичних технологій. Розширити співпрацю ПП «Меді Дент» з іншими медичними закладами, обмін досвідом та спільне використання кадрового потенціалу. Затвердити план проведення спільних заходів з організаціями-партнерами, які спрямовані на покращення іміджу ПП «Меді Дент», престижу медичної професії та системи охорони здоров'я в цілому. Забезпечити регулярну участь у науково-практичних конференціях, симпозіумах, робочих семінарах і нарадах та інших заходах, які спрямовані на підвищення кваліфікації та обміні досвідом з питань управління, надання медичних і супутніх послуг, покращення роботи з пацієнтами, тощо.

Для створення затишної атмосфери постійно проводити заходи щодо благоустрою території, утримувати у належному стані загальний порядок на території ПП «Меді Дент» (облагородження території, догляд за зеленими насадженнями тощо).

З метою розширення спектру послуг ПП «Меді Дент» та покращення їх якості забезпечити кабінети сучасним стоматологічним обладнанням. Проаналізувати план розташування і технічні параметри приміщень. Основні, допоміжні і технічні служби на предмет відповідності потребам ПП «Меді

Дент» з урахуванням оптимальності використання обладнання та інших ресурсів, покращення внутрішньої логістики закладу.

Висновки до розділу.

Приватне підприємство «Меді Дент» є лікувально-профілактичним закладом охорони здоров'я, основним видом діяльності якого є медична практика за такими лікарськими спеціальностями, як: стоматологія, терапевтична стоматологія, хірургічна стоматологія, ортопедична стоматологія.

Аналіз основних техніко-економічних показників свідчить, що у досліджуваній період ПП «Меді Дент» має нестабільну виручку від реалізації. В цілому, за період дослідження спостерігається зростання чистого доходу на 6%, що свідчить про розвиток бізнесу. При стабільній кількості працівників підприємства, поряд із зростанням чистого доходу (виручки) від реалізації у 2018-2020 роках, продуктивність праці також зростає.

Зниження показників у 2020 році пов'язане із пандемією COVID-19 у світі і в Україні зокрема. Карантинні обмеження вплинули на рівень виручки, кількість звернень за стоматологічною допомогою зменшилась. Для малого бізнесу сфери послуг будь-який відтік клієнтів суттєво впливає на його результативність, тому у роботі було проведено дослідження ступеня орієнтованості компанії ПП «Меді Дент» на клієнта. За результатами дослідження було визначено, що маркетингова стратегія ПП «Меді Дент» слабка і не розрахована на встановлення довгострокових відносин з клієнтами; працівники ПП «Меді Дент» не розуміють важливості роботи з клієнтами (їх утримання) та не розуміють місії компанії; скарги клієнтів ігноруються, а їх розгляд та аналіз не виконуються; не існує корпоративного стандарту взаємодії з клієнтами.

ПП «Меді Дент» актуально сформулювати стратегію розвитку спрямовану на підвищення лояльності існуючих клієнтів та залучення нових з метою зростання обсягу надаваних послуг.

3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МЕДІ ДЕНТ»

3.1. Рекомендації щодо розробки клієнтоорієнтованої стратегії розвитку

«Клієнтоорієнтованість є стратегією ведення бізнесу організацій, що сприяє виклику позитивних емоцій в існуючих клієнтів від досвіду взаємодії з компанією, що веде до повторних покупок і здобуття нових клієнтів завдяки позитивним відгукам» [6]. Електронне видання Customer Evangelism пише, що «56 відсотків підприємств вважають себе клієнтоорієнтованими, і лише 12 відсотків їхніх споживачів погоджуються з таким твердженням». Таку ситуацію можна пояснити не розумінням керівництва та працівниками самої сутності клієнтоорієнтованості, а також погане усвідомленням того, що для впровадження клієнтоорієнтованого підходу необхідно вдосконалити управління та повною мірою реорганізувати діяльність медичної організації по відношенню до роботи з клієнтами [7, с. 187]. Ключовим фактором успіху будь-якої організації є споживачі/клієнти/пацієнти, які забезпечують тим самим створення зовнішніх конкурентних переваг. Для успішного досягнення стратегічних цілей медичної організації споживач/клієнт/пацієнт повинен бути інтегрований в серцевину процесу планування діяльності лікарні. Це завдання вирішується за допомогою комплексу заходів стратегічного менеджменту, кінцевою метою якого є розробка клієнтоорієнтованої стратегії розвитку бізнесу [8].

ПП «Меді Дент» необхідна активна взаємодія з клієнтами, перехід від орієнтованої на послуги до клієнтоорієнтованої моделі ведення бізнесу. На сьогодні більшість нових чи інноваційних компаній ставлять у пріоритет впровадження систем управління ефективністю, що базуються на клієнтоорієнтованому підході, оптимальному використанні фінансових,

людських й матеріальних ресурсів. Це можна охарактеризувати як активне використання інструментів підвищення ефективності стратегічної діяльності підприємств, до яких відносять реінжиніринг бізнес-процесів і процесне управління, аутсорсинг, систему управління якістю [9].

Клієнтоорієнтована стратегія розвитку ПП «Меді Дент» має бути результатом чіткого плану дій, спрямованого на вирішення довгострокових завдань по покращенню бізнес-процесів, безперервному формуванню портфелю клієнтів та удосконаленню системи взаємовідносин з ними. Відповідно, формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку ПП «Меді Дент» досить тривалий етап, який потребує зосередження на головній цінності компанії – клієнтах.

Клієнтоорієнтованість бізнесу означає, що сьогодні звичайний продаж послуг споживачу є недостатнім, їх слід уміти продавати «правильно», тобто саме таким способом запропонувати медичну стоматогігічну послугу, щоб були враховані всі переваги споживача, можливості. Як результат, відбувається процес збільшення персоналізації клієнта. Форми і методи роботи стають основою корпоративної бізнес-моделі підприємства, яка має назву «клієнтоорієнтованість».

Високий рівень орієнтації на клієнта, що проявляється в ефективному обслуговуванні пацієнтів, стане конкурентною перевагою ПП «Меді Дент», оскільки маркетингові стратегії, тактики, технології, заходи можуть бути легко скопійовані лікарнями-конкурентами, а скопіювати методіку успішної взаємодії зі споживачами буде набагато складніше, оскільки вона розроблена для конкретної компанії і конкретного персоналу.

Система ефективного обслуговування клієнтів (висока клієнтоорієнтованість), що має бути впроваджена в ПП «Меді Дент», дасть змогу:

- підвищити конкурентоспроможність;
- підвищити ступень лояльності клієнтів;
- покращити імідж приватного підприємства;

- підвищити прибуток за рахунок збільшення продажів і припливу клієнтів;
- покращити кваліфікацію лікарів;
- налагодити психологічний комфорт у трудовому колективі;
- поширювати позитивну інформацію про приватне підприємство і серед споживачів, і серед претендентів на роботу.

Таким чином, враховуючи вимоги сьогодення щодо необхідності удосконалення системи ефективного обслуговування клієнтів ПП «Меді Дент», пропонуються такі перспективні напрямки розвитку медичного закладу (рис. 3.1):

1. Організаційно-управлінська: впровадження у діяльність інформаційної системи, призначенням якої є автоматизація бізнес-процесів компанії, що забезпечують взаємодію всіх її підрозділів із клієнтами на рівні, визначеному CRM-ідеологією; розвиток клієнтоорієнтованої корпоративної культури, командо створення; моніторинг клієнтоорієнтованості (розробка та впровадження анкетування оцінювання якості роботи лікарів)

2. Покращення відносин з пацієнтами: зручність спілкування та взаємодії з пацієнтами за рахунок використання цифрових технологій (розробка сайту підприємства з можливістю електронного запису; нагадування про прийом до лікаря, необхідність профілактичного огляду; налагодження зворотного зв'язку тощо), створення затишної атмосфери (облаштування «дитячого куточка» для маленьких пацієнтів, придбання відео та аудіо апаратури для відпочинку відвідувачів); покращення навігації в лікарні.

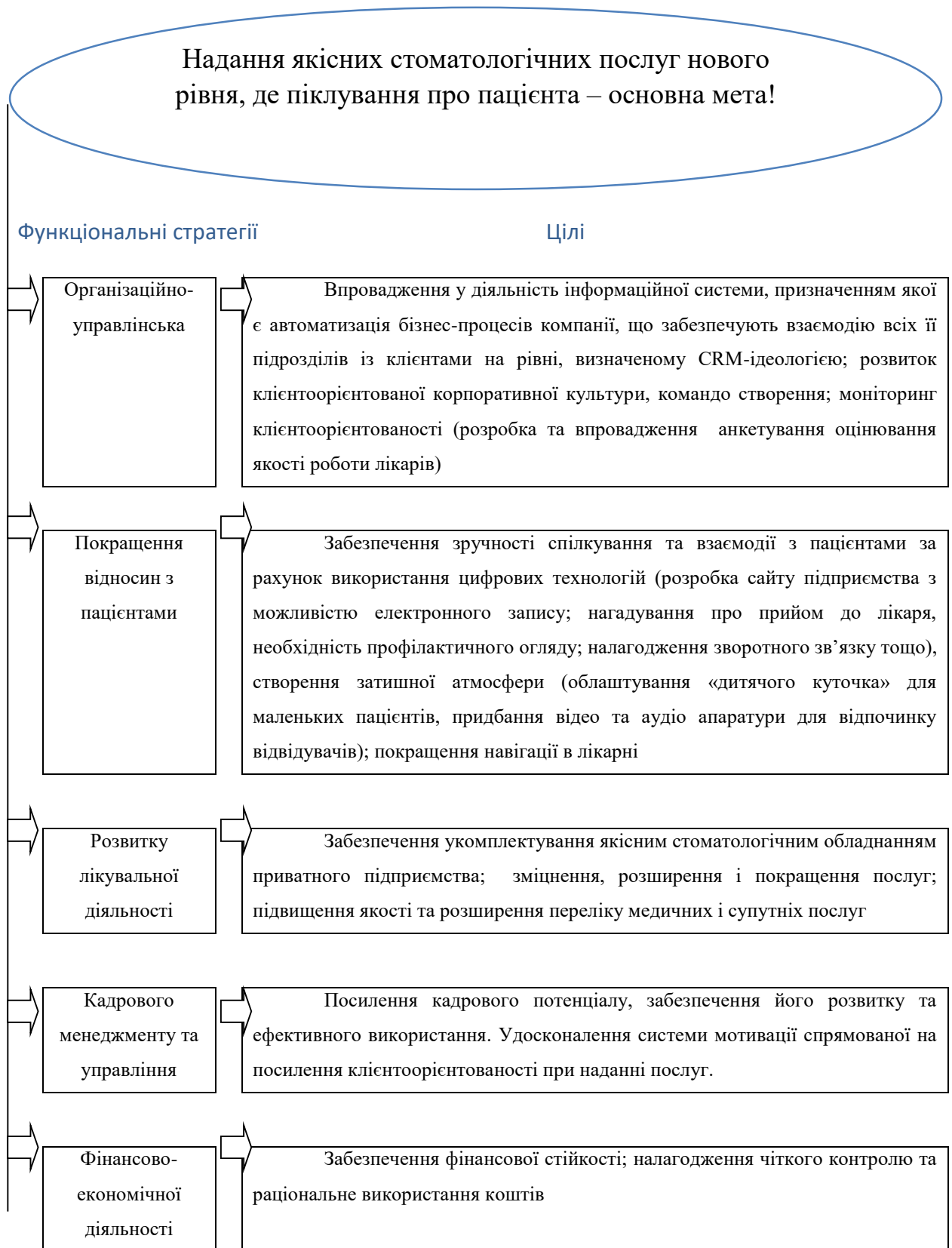


Рисунок 3.1 – Схема стратегічних цілей та перспективних напрямів розвитку ПП «Меді Дент»

3. Розвиток лікувальної діяльності - забезпечення відповідності потужностей ПП «Меді Дент» та наявних регіональних потреб в медичному обслуговуванні; забезпечення підрозділів ПП «Меді Дент» сучасним діагностичним та лікувальним обладнанням; підвищення якості та розширення переліку медичних і супутніх послуг.

5. Кадровий менеджмент та управління: посилення кадрового потенціалу стоматологічної клініки, забезпечення його розвитку та ефективного використання.

7. Фінансово-економічна діяльність: забезпечення фінансової самодостатності і стійкості лікарняного закладу; налагодження чіткого контролю та раціональне використання коштів.

8. Розвиток соціального партнерства: підвищення якості та попиту населення на медичні послуги; посилення контролю за захворюваннями та профілактична діяльність.

3.2. Впровадження автоматизованої системи управління стоматологічною клінікою DentExpert

Стан нашого електронного цифрового обладнання, методів і систем швидко проникає в усі сфери приватних і громадських просторів, вимагаючи індивідуального та колективного розуміння та сприйняття. За сучасних умов стрімкого зростання кількості учасників ринку компаніям все важче займати передові ніші ринків за рахунок продуктів чи брендів. Трансформація привела до формування нової форми функціонування ринку — від ринку продавця до ринку покупця. Динамічні зміни світової та вітчизняної економіки, викликані комплексною цифровізацією, сформували нову групу споживачів із поступовим попитом. Тому для керівників компаній, які продовжують

виживати на комерційному ринку, виникає нагальна потреба в розробці та вдосконаленні методів управління, орієнтованих на мову цифрової економіки.

Стоматологічні послуги – це сфера, яка передбачає використання великої клієнтської бази та великого обсягу зберігання інформації. CRM медичної клініки допомагає упорядкувати ці дані та автоматизувати їх, щоб полегшити робочий процес усіх співробітників.

DentExpert Dental Clinic Management System (стоматологічна CRM система) призначена для організації та контролю роботи стоматологічних клінік.

Система DentExpert – це спеціалізована автоматизована система управління стоматологічними лікарнями, призначена для впровадження в стоматологічні клініки будь-якого розміру. Система виконана у вигляді комплексу стоматологічних процедур, що поєднує в собі єдину базу даних і завдання. Розробник програмного забезпечення Школи інформаційних технологій з 2002 року надає різні версії DentExpert для автоматизації стоматологічних клінік.



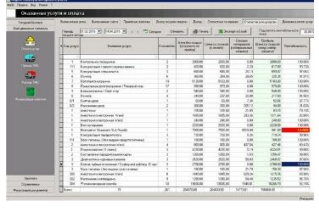
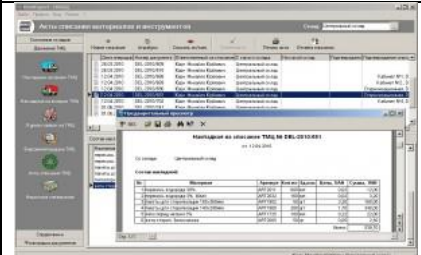
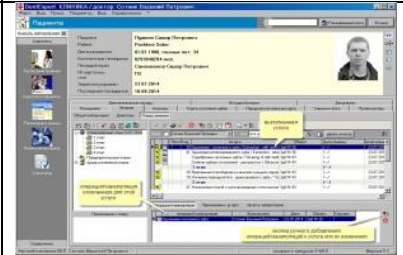
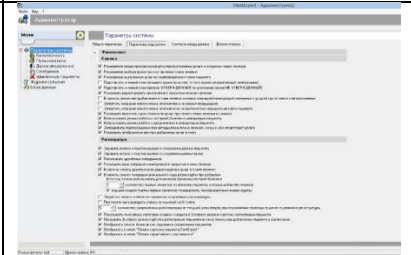
Структуру системи DentExpert представлено в таблиці 3.1.

Система DentExpert реалізована у вигляді окремих функціональних модулів (підсистем). Кожен з цих модулів може працювати автономно. Всі функціональні модулі використовують підключення до єдиної бази даних, якщо може перебувати як на тому ж комп'ютері, що і використовуваний модуль, так і на будь-якому іншому комп'ютері локальної мережі стоматологічної клініки [44].

DentExpert складається з таких підсистем (табл. 3.1):

- підсистема Реєстратура;
- підсистема Клініка;
- підсистема Бухгалтерія;
- підсистема Склад;
- підсистема Адміністратор;
- підсистема Керівник.

Таблиця 3.1 - Структура системи DentExpert

Реєстратура	Клініка	Бухгалтерія
Робоче місце реєстратури стоматологічної клініки	Робоче місце лікаря стоматологічної клініки	Робоче місце для фінансового обліку в стоматологічній клініці
		
<ul style="list-style-type: none"> - Структура стоматологічної клініки - Штатний розклад клініки - Розклад роботи медичного персоналу - Планування оглядів пацієнтів - Історія відвідування лікарів - Взаєморозрахунки з пацієнтами - Заявки в лабораторію (оформлення, контроль виконання та поточного стану) - Робота з планами лікування пацієнтів - Можливість позначки виконання послуг лікарем - Налаштування друкованих форм, виведення чеків 	<ul style="list-style-type: none"> - Зберігання та перегляд інформації про проходження пацієнтами лікування в клініці - Ведення пародонтологічної карти зубів - Бази рентгенівських знімків і відеоматеріалів - Робота із замовленнями в стоматологічній лабораторії, аналізи пацієнта - Отримання медичних документів - Планування ортопедичної конструкції - Постановка діагнозу призначення курсу лікування - Робота з планом лікування - Облік виконаних робіт 	<ul style="list-style-type: none"> - Прейскурант - Довідник організації постачальників - Складання акту виконаних робіт пацієнту або платнику - Прийом платежів від пацієнта або платника - Оформлення рахунку пацієнту або платнику - Облік внутрішніх витрат клініки - Статистика виконаних послуг за період - Облік складу - Перегляд списку прострочених рахунків - Налаштування правил розрахунку зарплати для лікарів
Склад	Адміністратор	Керівник
Робоче місце складського обліку стоматологічної клініки	Налаштування параметрів Системи	Робоче місце керівника стоматологічної клініки
		
<ul style="list-style-type: none"> - Перегляд невиконаних заявок на ТМЦ - Перегляд списку матеріалів із залишками нижче критичних - Перегляд списку наявних матеріалів на складі - Повернення, списання, перегляд балансу ТМЦ з вибраного складу - Перегляд динаміки наявності матеріалів за період на складі - Друк звітів по оборотам матеріалів за період. 	<ul style="list-style-type: none"> - Безпека. Налаштування прав доступу і паролів співробітників - Протоколювання роботи системи. Налаштування даних для шаблонів звітів - Зміна прав користувача по роботі з різними режимами і модулями системи - Перегляд загальної інформації по складу бази даних системи: Розмір бази даних, кількість лікарів, пацієнтів (активних, архівних, віддалених) 	<ul style="list-style-type: none"> - Динаміка реєстрації нових пацієнтів, баланс пацієнтів - Історія платежів, баланс платників (фільтрація по боржниках і організаціям) - Статистика прийомів - Фінансовий моніторинг клініки - Загальна інформація стану клініки - Аналіз роботи лікарів - Стан замовлень в лабораторії - Журнал керівника

Складено за інформацією розробника [44]

Підсистема «Реєстр» призначена для введення, зберігання та ведення структури поліклініки, штатного розпису, зайнятості медичного персоналу, роботи клініки та адміністративного управління, планових профілактичних оглядів пацієнтів, реєстраційних щоденників, планових відвідувань пацієнтів, історії відвідувань лікаря та взаємовідносин з пацієнтами. Взаєморозрахунки, взаєморозрахунки з платником, облік реклами та інші типові завдання, які виконує реєстр стоматологічної поліклініки тощо.

Підсистема «Поліклініка» (робоче місце лікаря-стоматолога) призначена для введення, зберігання та моніторингу інформації про лікування пацієнта в поліклініці: план лікування та виконану роботу, рентгенівські знімки та відео, ведення пародонтальних діаграм зубів, включаючи розширену діагностику та графічні карти. уявлення про зуби, ввести в картотеку пацієнта інформацію про метастази та супутні захворювання, алергічні реакції, анатомічні особливості, аналізи пацієнтів, додаткових методах лікування, записів історії хвороби, статистичні документи, щоденник лікаря тощо.

Підсистема «Бухгалтерія» призначена для ведення розрахунків з клієнтами за надані послуги, обліку виконаних робіт, витратних матеріалів, ведення прейскуранта цін в стоматологічній клініці, курсів валют, розрахунку зарплати співробітникам стоматологічної клініки, отримання фінансових звітів тощо.

Підсистема «Склад» створена с метою виконання операцій складського обліку матеріалів, що використовуються під час надання медичних послуг, контролю наявності матеріалів на складі, планування постачання матеріалів, їх списання з урахуванням норм витрат, продаж товарів зі складу тощо.

Підсистема «Керівник» створена з метою проведення комплексного аналізу результатів роботи клініки в цілому та у розрізі даних функціональних підсистем, з метою планування розвитку спрямованого на підвищення ефективності роботи стоматологічної клініки.

Підсистема «Адміністратор» призначена для управління окремими параметрами роботи функціональних підсистем клініки, управлінням політики безпеки, контролю стану функціональних підсистем та ін.

Якщо розглянути загальну схему застосування системи DentExpert в ПП «Меді Дент», то слід зазначити, що кожен модуль системи DentExpert утворює робоче місце, яке може бути використане відповідним співробітником. Пацієнт, при взаємодії з в ПП «Меді Дент», потрапляє до співробітника реєстратури, який, використовуючи модуль Реєстратура, реєструє пацієнта в базі даних та записує його на прийом до лікаря. Для цього використовується розклад роботи лікарів і поточна запис пацієнтів на прийом.

Після цього пацієнт звертається до кабінету лікаря, де за допомогою модуля клініки лікар може дізнатися інформацію про попередні відвідування ПП «Меді Дент», надані послуги, карту стану зубів, попередньо складений план лікування та іншу інформацію. Стоматолог може розробити новий план лікування для пацієнта або продовжити надавати послуги, заплановані раніше.

Після виконання послуги лікар або асистент введе в програму додаткову інформацію для реєстраційної форми, вписати в картку пацієнта або виконати інші необхідні операції.

Після кабінету стоматолога пацієнт оплачує послуги, які надає реєстратура. Для цього реєстраційний центр використовує реєстраційний модуль для відкриття фінансової інформації пацієнта, перегляду наданих лікарем послуг, роботи через виконану роботу, виписування рахунків та оплати наданих послуг.

У ПП «Меді Дент» можуть бути різні способи проведення платежів такі як: передоплата, часткова оплата, оплата зовнішнім платником (наприклад, страховою компанією), оплата через фіскальний принтер, оплата з використанням страхового поліса, франшизи, оплата з використанням бонусів тощо. Оплата послуг може здійснюватися в різних валютах в перерахунку за курсом до гривні.

Після оплати наданих послуг пацієнт отримує необхідні документи, записується на наступну консультацію та залишає ПП «Меді Дент». Реєстратура виконує всі складні завдання, що дозволить визначити інформацію про візит пацієнта сьогодні, спланувати наступний прийом пацієнта або нагадати пацієнту про прийом через певний проміжок часу, а інші підсистеми будуть обробляти ці дані.

Наприкінці робочого дня у підсистемі «реєстратура» накопичується інформація про кількість, перелік та кількість послуг, що були надані пацієнтам – формується реєстраційний щоденник, адміністратор може роздрукувати вичерпний звіт за день, перевірити незавершені операції та записувати оцінки та завдання щодо інших змін.

Бухгалтер ПП «Меді Дент», використовуючи модуль Бухгалтерія, може отримати інформацію про фінансовий стан клініки за окремий період, статистику по виписаних актах, рахунках, обсяг отриманих платежів та іншу інформацію. Використовуючи оперативну інформацію, встановлюються правила нарахування заробітної плати співробітникам і виконується безпосереднє нарахування за потрібний період. Програма передбачає різноманітні варіанти розрахунку зарплати.

Старша медсестра ПП «Меді Дент» відзначатиме в модулі Склад надходження і передачу матеріалів лікарям, здійснюватиме їх списання і облік. У програмі DentExpert існує можливість настройки норм списання матеріалів за кожною виконаною послугою. Такий підхід дає можливість вести облік послуг та матеріалів за нормами витрат і контролювати вартість послуг з урахуванням вартості матеріалів.

Керівник ПП «Меді Дент» здійснюватиме загальний контроль роботи клініки з пацієнтами за допомогою модуля Керівник.

Перевагою програмного продукту є те, що при придбанні системи, залежно від потреб ПП «Меді Дент», існує можливість вибору з різних конфігурацій для кожної із запропонованих версій системи. ПП «Меді Дент» може придбати такі версії системи DentExpert:

- DentExpert Personal (персональна версія для одного лікаря стоматолога);
- DentExpert Small (версія для малої стоматологічної клініки -до 4 лікарів);
- DentExpert Professional (повнофункціональна версія для будь-якої стоматологічної клініки з необмеженою кількістю лікарів згідно з ліцензією).

Сайт розробника дає можливість розрахувати вартість DentExpert (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 – Приклад розрахунку різних конфігурацій для версії DentExpert Professional на 6 лікарів

Мінімальна конфігурація		Довільна конфігурація		Стандартна конфігурація	
Комплектація	Ціна, €	Комплектація	Ціна, €	Комплектація	Ціна, €
Базова конфігурація	700	Базова конфігурація	700	Стандартна конфігурація	2000
Ліцензії на 5 додаткових лікарів	250	Ліцензії на 5 додаткових лікарів	250	Ліцензії на 5 додаткових лікарів	250
		Клініка	300		
		Керівник	400		
Разом:	950	Разом:	1750	Разом :	2250

Конфігурація системи - це набір програмних модулів визначають можливості програмного продукту обраної версії.

Для кожної версії існує:

Мінімальна (базова) конфігурація це конфігурація, менше якої система не поставляється, і якої досить для автоматизації мінімально необхідного переліку завдань клініки – адміністратор та реєстратура;

Стандартна конфігурація це конфігурація в яку входять всі необхідні модулі та підсистеми (адміністратор, реєстратура, клініка, бухгалтерія, керівник, склад);

Додаткові модулі або підсистеми Це програмні модулі, які можуть бути придбані спільно з будь-якою конфігурацією і надають розширені можливості роботи з системою.

У вартість системи входить: встановлення та налаштування системи; навчання користувачів; постачання оновленої системи протягом 1 року; гарантійний сервіс протягом 12 місяців.

Вартість придбання конфігурації визначається як сума цін на обрані підсистеми. Це означає, що ПП «Меді Дент» може самостійно сформувати необхідну конфігурацію залежно від фінансових можливостей і необхідних завдань.

Вартість будь-якої версії не залежить від кількості робочих місць (комп'ютерів), на яких встановлюється система на певному об'єкті замовника. У версії DentExpert Professional до вартості обраної конфігурації додається вартість ліцензії на кожного додаткового лікаря (ліцензія на одного лікаря в цій версії автоматично включена у вартість базової конфігурації).

Таким чином, ключовими перевагами, що отримає ПП «Меді Дент» в результаті впровадження CRM-системи є: покращення якості надання послуг, скорочення витрат, оптимізація діловодства, збільшення обсягу надання послуг і стратегічний вплив, покращення клієнтоорієнтованості підприємства. Окрім цього, завдяки впровадженню CRM-системи відбудеться автоматизація основних процесів ПП «Меді Дент», відповідно доцільно також говорити про ефекти від впровадження, як збільшення продуктивності, зростання швидкості обслуговування, мінімізація втрат і дублювання інформації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Типові результати впровадження CRM-систем у діяльність підприємств України

Зміни	Характеристика змін
Обсяг продажів	15 % приросту надання послуг на рік на одного лікаря протягом перших трьох років після впровадження програми
Відсоток угод	5 % приросту на рік протягом перших трьох років після впровадження програми
Прибуток	1–3 % збільшення на послугу протягом перших трьох років після впровадження програми. Ріст прибутку пов'язаний з кращим розумінням потреб клієнта, забезпечення кращого рівня його задоволеності
Задоволеність клієнтів	3-5 % на рік протягом перших трьох років після впровадження програми. Рівень задоволеності зростає у зв'язку з тим, що змінюється думка клієнтів, а саме вони вважають підприємство орієнтованим на вирішення їх специфічних проблем
Адміністративні витрати	зниження на 10 % щороку протягом перших трьох років після впровадження програми. Відбувається автоматизація рутинних процесів, програма дозволяє більш точно визначити цільові сегменти клієнтів, систематизувати потреби, персоналізувати продукти та послуги відповідно до кожного сегменту
Інформація	Інформація систематизована, зручне її використання між співробітниками з метою аналізу

Джерело: [52]

Далі виділимо прямі економічні ефекти, тобто ефекти прямої дії, які впливають на прибутковість ПП «Меді Дент» в цілому. У табл. 3.3 визначимо зміни, які відбудуться в рамках впровадження системи DentExpert з метою реалізації клієнтоорієнтованої стратегії, а також з'ясуємо короткострокові та довгострокові економічні ефекти. Виконуючи аналіз табл. 3.4, ми бачимо, що, впроваджуючи CRM-систему DentExpert на ПП «Меді Дент» тільки за допомогою прямих економічних ефектів, ми усуваємо недоліки процесу прийняття управлінських рішень на цьому підприємстві.

Таблиця 3.4 - Прямі економічні ефекти від впровадження DentExpert на підприємстві ПП «Меді Дент»

Зміни	Короткострокові ефекти після впровадження	Довгострокові ефекти після впровадження
Ефекти категорії зростання доходів		
Взаємодія між лікарями	Автоматизована взаємодія між лікарями та реєстратурою	Зростання якості умов праці, прискорення процесу прийняття рішень
Формування інформаційної бази даних	Прискорення процесу обслуговування клієнтів, покращення якості, наявність інформаційної підтримки процесів	Зростання задоволеності клієнтів; персоналу
Сегментація ринку медичних послуг	Збільшення обсягу надання послуг завдяки фокусуванню на прибуткових клієнтах	Зростання/ поява прибутку за рахунок виявлення найбільш прибуткових сегментів, пропозиції кожному сегменту кращої споживчої цінності.
Формування нової системи мотивації персоналу	Зростання продуктивності медичного персоналу за рахунок автоматизованого контролю	Зростання прибутку за рахунок збільшення полі функціональності при наданні послуг
Взаємодія між клієнтом та лікарем	Покращення якості та швидкості обслуговування пацієнтів	Зростання задоволеності пацієнтів; підвищення задоволеності лікарів
Ефекти категорії зменшення витрат		
Автоматизація бізнес-процесів	Зростання ефективності надання послуг; швидкості обслуговування	Зростання прибутку за рахунок притоку клієнтів
Автоматизація процесу обробки контактів	Зростання продуктивності персоналу	Збільшення прибутку за рахунок можливості притоку клієнтів за рахунок покращення обізнаності

Джерело: сформовано автором на основі [44, 52, 53]

Непрямими економічними ефектами для ПП «Меді Дент» можуть бути: отримання конкурентних переваг; покращення управління; підвищення лояльності клієнтів і працівників.

Для придбання та встановлення CRM-системи DentExpert необхідні будуть такі початкові інвестиції (табл. 3.5):

Таблиця 3.5 – Витрати на впровадження системи DentExpert на ПП «Меді Дент»

Статті витрат	Сума, грн.
Витрати на придбання продукту	30 400
Витрати на налаштування програмного продукту	0
Витрати на навчання персоналу	0
Разом витрат	30 400

Джерело: обраховано автором

Усі визначені витрати будуть здійснені в 0-ий рік проекту – 2021 р.

Виконаємо обрахунок показників економічної ефективності від впровадження CRM системи DentExpert з використанням методичного підходу оцінки ефективності інвестиційних проектів (табл. 3.6).

Для визначення розміру економії використаємо дані таблиць 3.2-3.3, а саме припустимо, що впровадження системи DentExpert сприятиме зростанню обсягів надання послуг на 10%. Оскільки це малий бізнес, а основу витрат підприємства складають витрати на оплату праці, то вважаємо, що зростання виручки при незмінній заробітній платі фактично визначатиме обсяг зростання валового прибутку (за даними звітності за 2020 рік обсяг виручки становив 387 тис. грн, відповідно прогнозоване зростання 38,7 тис. грн.). Окрім цього необхідно передбачити додаткові витрати на технічне оновлення програмного продукту. Перший рік це безкоштовно, а починаючи з другого – 2.5 тис. грн. У табл. 3.6, можна визначити основні показники ефективності реалізації проекту CRM системи DentExpert для ПП «Меді Дент».

Таблиця 3.6 – Фінансові потоки від впровадження системи DentExpert у діяльність ПП «Меді Дент»

У тис. грн

Показники	Періоди (рік)					
	0-й	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
I. Інвестиції	30,4					
II. Технічна підтримка програмного продукту		0	2,5	2,5	2,5	2,5
III. Річна сума економії, у т.ч. Зростання обсягу надання послуг (10%)	0	38,7	42,6	46,86	51,54	56,7
IV. Річна сума амортизації нематеріальних активів		6,08	6,08	6,08	6,08	6,08
V. Грошовий потік від проекту	-30,4	44,78	46,18	50,44	55,12	60,28
VI. Кумулятивний ГП	-30,4	14,38	60,56	111	166,12	226,4
VII. Коефіцієнти приведення ($k_d = 20\%$)	1	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402
VIII. Дисконтований ГП	-30,4	37,3017	32,0489	29,2048	26,5678	24,2326
IX. Кумулятивний дисконтований Грошовий потік	-30,4	11,97854	42,02864	64,269	80,06984	91,0128

1. Обчислимо чисту теперішню вартість:

$$\text{ЧТВ} = -30,4 + 37,3 + 32,04 + 29,2 + 26,56 + 24,23 = 91 \text{ тис. грн}$$

2. Прибутковість проекту (індекс рентабельності інвестицій) становить:

$$\text{ІД} = 91 / 30,4 = 2,99$$

Індекс рентабельності у розмірі 2,99 означає, що 1 грн стартових інвестицій в проект забезпечує одержання чистого прибутку (приведеного на момент початку реалізації проекту) в розмірі 2,99 грн.

3. Розрахуємо термін окупності інвестицій - менше одного року відповідно до таблиці 3.5.

Таким чином, аналіз показників оцінки інвестиційного проекту з впровадження CRM системи DentExpert для ПП «Меді Дент» свідчить про економічну привабливість останнього. Чиста теперішня вартість проекту впровадження системи DentExpert становить 91 тис. грн - це означає, що інвестування проекту є виправданим.

Висновки до розділу.

У проєктному розділі дипломної роботи було визначено, що клієнтоорієнтована стратегія розвитку ПП «Меді Дент» має бути результатом чіткого плану дій, спрямованого на вирішення довгострокових завдань по покращенню бізнес-процесів, безперервному формуванню портфелю клієнтів та удосконаленню системи взаємовідносин з ними. Високий рівень клієнтоорієнтованості, що проявлятиметься в ефективному обслуговуванні пацієнтів, стане конкурентною перевагою ПП «Меді Дент», оскільки маркетингові стратегії, тактики, технології, заходи можуть бути легко скопійовані конкурентами, а скопіювати методіку успішної взаємодії з клієнтами буде набагато складніше, оскільки вона розроблена для конкретної компанії і конкретного персоналу.

Для активізації діяльності ПП «Меді Дент» запропоновано впровадити програмне забезпечення DentExpert. Така система, з одного боку, вирішить завдання, спрямовані на обізнаність, задоволення та утримання клієнтів, з іншого – допоможе оптимізувати діяльність приватного підприємства. Ключовими перевагами, які дасть ПП «Меді Дент» впровадження CRM-системи DentExpert є: скорочення витрат, збільшення обсягу надання послуг і стратегічний вплив – зростання рівня задоволеності клієнтів.

Аналіз показників оцінки інвестиційного проекту з впровадження CRM системи DentExpert для ПП «Меді Дент» засвідчив економічну доцільність придбання такої системи.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі економічного розвитку перед медичними закладами стоїть завдання не лише сформулювати ефективні стратегії розвитку як невід'ємної складової ефективного бізнесу, а й механізм ефективної взаємодії лікарні з клієнтами.

Клієнтоорієнтований підхід є інструментом партнерської взаємодії підприємства і клієнта щодо задоволення його потреб, спрямований на підвищення конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді, за допомогою продукту який відповідає очікуванням клієнта та відповідних ключових компетенцій працівників.

Для технологізації клієнтоорієнтованості в сучасному менеджменті застосовуються CRM-системи (тобто системи управління взаємовідносинами з клієнтами) – інформаційні системи автоматизації бізнес-процесів компанії, що забезпечують взаємодію всіх її підрозділів із. Такі системи, з одного боку, вирішують завдання, спрямовані на задоволення й утримання клієнтів, з іншого – служать оптимізації діяльності компанії, скорочуючи витрати, пов'язані з пошуком та обробкою інформації, аналізом даних, управлінням тощо.

Об'єктом дослідження у дипломній роботі була діяльність Приватного підприємства «Меді Дент», яке є лікувально-профілактичним закладом охорони здоров'я, основним видом діяльності якого є медична практика за такими лікарськими спеціальностями, як: стоматологія, терапевтична стоматологія, хірургічна стоматологія, ортопедична стоматологія.

Аналіз основних техніко-економічних показників свідчить, що у досліджуваній період ПП «Меді Дент» має нестабільну виручку від реалізації робіт та послуг, у 2019 році виручка зросла на 150 тис. грн (42%), у 2020 році – падіння на 25%. Однак в цілому, за період дослідження спостерігається зростання чистого доходу на 6%, що свідчить про розвиток бізнесу. ПП «Меді

Дент» працює збиткове, тільки у 2019 році наявний чистий прибуток у розмірі 18,3 тис. грн. Середньорічна вартість капіталу ПП «Меді Дент» поступово зростає, однак за рахунок зростання поточної заборгованості, а не ефективної діяльності.

Зниження показників у 2020 році пов'язане із пандемією COVID-19 у світі і в Україні зокрема. Карантинні обмеження вплинули на рівень виручки, кількість звернень за стоматологічною допомогою зменшилась. Для малого бізнесу сфери послуг будь-який відтік клієнтів суттєво впливає на його результативність, тому у роботі було проведено дослідження ступеня орієнтованості компанії ПП «Меді Дент» на клієнта. За результатами дослідження було визначено, що маркетингова стратегія ПП «Меді Дент» слабка і не розрахована на встановлення довгострокових відносин з клієнтами; працівники ПП «Меді Дент» не розуміють важливості роботи з клієнтами (тобто їх утримання) та не розуміють місії компанії; не існує корпоративного стандарту взаємодії з клієнтами. Результати дослідження узагальнено відображені у SWOT-аналізі.

ПП «Меді Дент» актуально сформувавши стратегію розвитку спрямовану на підвищення лояльності існуючих клієнтів та залучення нових з метою зростання обсягу надаваних послуг.

У проєктному розділі дипломної роботи було визначено, що клієнтоорієнтована стратегія розвитку ПП «Меді Дент» має бути результатом чіткого плану дій, спрямованого на вирішення довгострокових завдань по покращенню бізнес-процесів, безперервному формуванню портфелю клієнтів та удосконаленню системи взаємовідносин з ними. Високий рівень клієнтоорієнтованості, що проявлятиметься в ефективному обслуговуванні пацієнтів, стане конкурентною перевагою ПП «Меді Дент», оскільки маркетингові стратегії, тактики, технології, заходи можуть бути легко скопійовані конкурентами, а скопіювати методіку успішної взаємодії з клієнтами буде набагато складніше, оскільки вона розроблена для конкретної компанії і конкретного персоналу.

Для автоматизації бізнес-процесів компанії, що забезпечуватимуть взаємодію із клієнтами на рівні, визначеному CRM-ідеологією у роботі запропоновано використовувати програмний продукт DentExpert. Структуру системи DentExpert представлено в таблиці 3.1. Система DentExpert реалізована у вигляді окремих функціональних модулів (підсистем). Кожен з цих модулів може працювати автономне, що і є перевагою програмного продукту, оскільки при придбанні системи, залежно від потреб ПП «Меді Дент», існує можливість вибору з різних конфігурацій для кожної із запропонованих версій системи. Сайт розробника дає можливість розрахувати вартість DentExpert (табл. 3.1). У роботі ми пропонуємо спробувати мінімальну конфігурацію. І враховуючи те, що у вартість системи входить: встановлення та налаштування системи; навчання користувачів; постачання оновленої системи протягом 1 року; гарантійний сервіс протягом 12 місяців, капітальними витратами буде вартість програми.

Для визначення показників економічної ефективності у роботі допущено, що впровадження системи DentExpert сприятиме зростанню обсягів надання послуг на 10%. Оскільки це малий бізнес, а основу витрат підприємства складають витрати на оплату праці, то вважаємо, що зростання виручки при незмінній заробітній платі фактично визначатиме обсяг зростання валового прибутку (за даними звітності за 2020 рік обсяг виручки становив 387 тис. грн, відповідно прогнозоване зростання 38,7 тис. грн.). Окрім цього передбачено додаткові витрати на технічне оновлення програмного продукту. Перший рік це безкоштовно, а починаючи з другого – 2.5 тис. грн. У табл. 3.5, можна визначити основні показники ефективності реалізації проекту CRM системи DentExpert для ПП «Меді Дент».

Аналіз показників оцінки інвестиційного проекту з впровадження CRM системи DentExpert для ПП «Меді Дент» показав, що чиста теперішня вартість проекту становить 91 тис. грн, термін окупності 10 місяців, індекс рентабельності 2,99, це усе свідчить про економічну привабливість останнього.

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Центр гуманитарных технологий. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://gtmarket.ru/library/basis/4155>
2. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.- 458 с
3. Голубков Е.Н. Маркетинговые коммуникации. - М.: Финпресс, 2010. - 475 с.
4. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. - СПб.: Питер, 1999. — 560 с.
5. Крук М. разработка корпоративных стратегий компании. - ЭКО. — 2001. - №6. — С. 112 – 117.
6. Кобилецкий В. Р. Рентабельність. Сутність та показники // Онлайн-журнал «Financial Analysis online». [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/229-rentabelnist>
7. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 375 с.
8. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия. — М. : Экзамен, 2005. — 288 с.
9. Лосев С.В. Управление отношениями с клиентами // Маркетинг в России и за рубежом [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2006/1/4245.html>.
10. Мескон М.Х.. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури - М.: Дело. -1993. - с. 312.
11. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процесс / пер. с англ. Под ред.. Ю. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 688 с.
12. Мних Е. В., Буряк П. Ю. Економічний аналіз на промисловому підприємстві. - Львів: Світ. - 1997. — 286 с.

13. Минчинська І.В. Стратегія підприємства: Курс лекцій. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2469/1/2303_IR.pdf
14. Повышение клиентоориентированности: 10 шагов для внедрения нового подхода в работе с клиентами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hr-director.ru/article/66280-qqq-16-m8-30-08-2016-povyshenie-klientoorientirovannosti-10-shagov>.
15. Практична клієнтоманія. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kiy.kiev.ua/ua/tren-ngi/korporativn/prodazh-kl-ntserv-s/kl-ntserv-sv-d-a-do-ia>.
16. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>
17. Ковтуненко К. В., Скоморохін Д. В. Стратегія підприємства: визначення та особливості її формування // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2014. - № 4. - С. 70-75. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2014_4_12
18. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства: навч.-методичний посіб. – Харків : Вид-во ХНАДУ. - 2010. – 133 с.
19. Стратегическое планирование / Под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Знание; ГУЭФ. - 2003. – 200 с.
20. Шейн Э. Организационная культура и лидерство /пер. с англ. Т.Ю. Ковалева. - Санкт – Петербург: Питер. 2007
21. Спивак В.А. Корпоративная культура. - Санкт-Петербург: Питер. 2001.
22. Карамушка Л.М. «Прогресивні» та «консервативні» типи організаційної культури: порівняльний аналіз організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів традиційного та інноваційного типів // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна

психологія. Соціальна психологія: збірник наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – 2014. - (40). – с. 15–20.

23. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Київ: Центр учбової літератури. – 2012. - с. 384.

24. Гончаренко Я.В. Основні характеристики клієнторієнтованої комерційної організації // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: збірник наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. - 2013. - (37). – с. 95–99.

25. Марданов А., Мунасіпов Р. Повышение эффективности клиентоориентированного бизнеса на основе интеграции технологий контакт-центра и CRM систем. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.intalev.ru

26. Албитов А., Соломатин Е. CRM (Customer Relationship Management) // Корпоративный менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml>

27. Ганущак-Єфіменко Л.М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні// Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. - 2017. - № 4. - С. 51–56.

28. Чайковська М.П. Перспективи гіпермедійної інтеграції CRM-систем // Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов. - 2012. - № 18-2. - С. 201–207.

29. Затулов С. Н. Що таке CRM і як його впровадити на підприємстві // Економічний вісник фармації, 2003. – № 9. – С. 31-41.

30. Рожков І. В. Інформаційні системи і технології в маркетингу: монографія. -2014. – 199 с.

31. Птащенко О. В. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем // Вісник Східноукраїнського національного університет ім. Володимира Даля. - 2016. – № 6. – С. 108-115.

32. Тарасенко Е. А., Рижкова Т. Б. Управління клієнтською політикою на основі технологій CRM (на прикладі приватної лікувально-профілактичної установи) // Вісник Російського державного гуманітарного університету. - 2015. – № 3(146). – С. 89-99.

33. Малюкіна А. О. Обґрунтування впровадження CRM-системи для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві // Науковий вісник Полісся. - № 1 (1) . - 2015. – С.85-90

34. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки: Розпорядження Кабінету міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р / Верховна Рада України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>

35. Манн И. Определение клиентоориентированности [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://silauma.ru/igormannblog/2008/05/29/moeopredelenieklIENTOorientirovannosti/>

36. Захаренко Д. С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2017. – № 4. – С. 187-194.

37. Халіна В., Васильєва Т. Клієнтоорієнтована стратегія розвитку підприємства: формування на засадах соціальної відповідальності у сфері надання послуг // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.- 2020. – №1. – С.98-107.

38. CRM-системи стали найбільшим сегментом ринку в 2017 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.finance.ua>.

39. Сайт DentalCRM [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dentalcrm.ru/>

40. Сайт iDent [Електронний ресурс]. -Режим доступу: <http://dent-it.ru/>

41. Сайт iStom [Електронний ресурс]. -Режим доступу: <https://i-stom.ru/>

42. Сайт DentalTap [Електронний ресурс]. -Режим доступу: <https://dentaltap.com/ru>

43. Сайт QStoma [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://qstoma.com>
44. Сайт DentExpert [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.dentexpert.net/>
45. Сайт Medesk [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.medesk.ru/>
46. Сайт Дента [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://1denta.ru/>
47. Сайт 1С:Стоматологія [Електронний ресурс]. -Режим доступу: <http://med.1c.ru/stoma>
48. Огляд CRM-систем для стоматології [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://crm-systems.info/dlja-stomatologii/#_CRM
49. Амрош К.А. Формування маркетингової політики комунікацій підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=580869>
50. Чайковська М.П. Перспективи гіпермедійної інтеграції CRM-систем [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/perspektivigipermediynoyi-integratsiyi-crm-sistem>
51. CRM–стратегія та її місце в управлінні компанією [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forinsurer.com/public/03/02/17/290>
52. Система CRM – управління відносинами з клієнтами і контроль бізнес-процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://u-s-c.com.ua/crm/>
53. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://parus.ua/ua/220/>
54. CRM - система у формуванні клієнторієнтованої стратегії банку [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://pidruchniki.com/12991010/bankivska_sprava/srm_-sistema_formuvanni_kliyentoriyentovanoyi_strategiyi_ba_nku