

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”

завідувачка кафедри

_____ І. І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«Підвищення якості обслуговування клієнтів в медичних закладах (на прикладі ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»»)

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Управління та адміністрування
в охороні здоров'я»

Студента гр. УЗ.мз-01с _____ Малиш А.

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Малиш А.

Науковий керівник: _____ к.держ.упр. Мотречко В. В.

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр професійної та післядипломної освіти
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю
281 Публічне управління та адміністрування,
освітньо-професійна програма «Управління та адміністрування
в охороні здоров'я»
студенту групи УЗ.мз-01с

Малиш Анні

1. Тема роботи Підвищення якості обслуговування клієнтів в медичних закладах
(на прикладі ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»)

затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20____ р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи _____ 7.12.2021 _____

3. Мета кваліфікаційної роботи: Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці
заходів щодо підвищення якості обслуговування клієнтів в ТОВ
«Реабілітаційний центр «Віднова»

4. Об'єкт дослідження: Якість обслуговування клієнтів в ТОВ «Реабілітаційний
центр «Віднова»

5. Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні аспекти
підвищення якості обслуговування клієнтів в ТОВ «Реабілітаційний центр
«Віднова»

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постанов
Кабінету Міністрів України, інформації наданої керівництвом ТОВ
«Реабілітаційний центр «Віднова» та даних дослідження проведеного автором

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів
керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ	10.11.2021
II	АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РЕАБІЛІТАЦІЙНИЙ ЦЕНТР «ВІДНОВА»	20.11.2021
III	ЗАХОДИ ПО ПОКРАЩЕННЮ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТОВ «РЕАБІЛІТАЦІЙНИЙ ЦЕНТР «ВІДНОВА»	30.11.2021

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити поняття якості обслуговування клієнтів, його основні особливості та складові, проаналізувати можливі шляхи підвищення якості обслуговування клієнтів в медичних закладах

У розділі 2 студент має провести аналіз діяльності ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» та проаналізувати якість обслуговування клієнтів ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»

У розділі 3 студент має обґрунтувати (запропонувати) рекомендації щодо підвищення якості обслуговування клієнтів в ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 1.11.2021

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Мотречко В. В.

Завдання до виконання одержав

(підпис)

Малиш А.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг бакалаврської роботи. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 47 сторінок, у тому числі 6 таблиць, 16 рисунків, 16 використаних джерел.

Мета роботи. Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці заходів щодо підвищення якості обслуговування клієнтів в ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова». Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- 1) проаналізувати проблему вдосконалення якості обслуговування клієнтів в медичних закладах в сучасній науковій літературі;
- 2) провести аналіз діяльності ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»;
- 3) оцінити якість обслуговування клієнтів для підприємства ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»;
- 4) розробити заходи щодо вдосконалення якості обслуговування клієнтів у ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» та запропонувати план їх реалізації.

Предметом дослідження теоретичні, методологічні та практичні аспекти підвищення якості обслуговування клієнтів в ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова».

Об'єкт дослідження – якість обслуговування клієнтів в ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»

Методи дослідження. В ході роботи над дипломним проектом були використані такі загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, спостереження, опитування.

Ключові слова: ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ, МЕДИЧНІ ЗАКЛАДИ, РЕАБІЛІТАЦІЙНИЙ ЦЕНТР, ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ.

Зміст

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ	7
1.1 Процес обслуговування клієнтів в медичних закладах	7
1.2 Сутність поняття «якість обслуговування клієнтів».....	11
1.3 Способи підвищення якості обслуговування клієнтів в медичних закладах	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РЕАБІЛІТАЦІЙНИЙ ЦЕНТР «ВІДНОВА»	18
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»	18
2.2 Аналіз організаційної структури та системи управління персоналом закладу	21
2.3 Аналіз якості обслуговування клієнтів на ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»	25
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ПО ПОКРАЩЕННЮ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТОВ «РЕАБІЛІТАЦІЙНИЙ ЦЕНТР «ВІДНОВА»	36
3.1 Розробка заходів направлених на покращення якості обслуговування клієнтів на підприємстві.....	36
3.2 План реалізації запропонованих заходів	41
ВИСНОВОК	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

На даний час проблема вдосконалення якості обслуговування клієнтів в медичних закладах є достатньо актуальною. Це пов'язано з тим, що забезпечення якісного обслуговування та високого рівня сервісу – одне із стратегічних завдань будь-якого підприємства медичної сфери. Домагаючись високого рівня та якості обслуговування, організація набуває порівняльної переваги перед іншими аналогічними підприємствами міста.

Якісну послугу завжди були вимогою ринку, але в наші дні їх значення особливо велике у зв'язку з економічною ситуацією, що склалася. Розвиток сфери медичного сервісу нині відбувається у жорстких ринкових умовах, де загострюється конкурентна боротьба між пропонованими послугами, та її умови змушують медичні підприємства докладати максимальні зусилля для утримання стабільних позицій на ринку.

Не всі медичні заклади здатні забезпечити якісний сервіс. Для утримання постійних клієнтів та залучення нових, медичні підприємства освоюють та пропонують нові види послуг, застосовують прогресивні форми обслуговування, підвищують компетентність своїх співробітників та ін.

Проблема забезпечення високої якості обслуговування регулярно обговорюється на форумах, Інтернет-сайтах, у наукових колах. Це зумовлено не лише зростанням матеріального стану людей, які хочуть отримувати якісні послуги, а й зміною культурного рівня споживачів та зростанням їх правової грамотності.

Одним із факторів підвищення конкурентоспроможності медичних закладів є покращення якості обслуговування. Кожне підприємство прагне утримати свої позиції на ринку, завоювати певний сегмент споживачів, сформувати лояльність клієнтів до компанії. Це неможливо зробити без якісного сервісу, особливо в сфері надання медичних послуг. Саме це зумовило вибір теми дослідження: Підвищення якості обслуговування клієнтів в медичних закладах.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

1.1 Процес обслуговування клієнтів в медичних закладах

Обслуговування є особливим видом людської діяльності, який спрямований на задоволення потреб клієнта шляхом надання послуг, затребуваних окремими людьми, соціальними групами чи організаціями. [1]

Головне завдання медичних закладів - задоволення потреб населення шляхом надання послуг різного характеру, розширення їх асортименту, підвищення якості та культури обслуговування.

Характерною особливістю медичних закладів, як і будь-яких інших підприємств сфери обслуговування в цілому, є поєднання процесів виробництва послуги та обслуговування населення, адже безпосереднє виробництво послуги і обслуговування клієнтів відбувається одночасно.

Це і є головна складність досягнення високої якості обслуговування, адже на відміну від підприємств, що здійснюють виробництво чи реалізацію товарів, в медичних закладах, як і в інших організаціях, що займаються наданням послуг – відсутня можливість попередньої перевірки і оцінки якості послуги до моменту реалізації її споживачу.

Моргулець О. Б стверджує, що «у комплексі функцій менеджменту на підприємствах сфери обслуговування одне з провідних місць займає управління процесом обслуговування клієнтів». [2]

Реалізації цієї функції має приділятися велика увага в силу її високої значущості у забезпеченні розвитку підприємства сфери послуг та підвищення ефективності його діяльності. [3] Це пов'язано з тим, що забезпечення високої якості обслуговування клієнтів є однією з дієвих форм участі підприємства сфери послуг у конкурентній боротьбі на споживчому ринку та формування його стійких конкурентних переваг.

Під обслуговуванням розуміється система корисних дій, трудових операцій, вкладених у задоволення потреб клієнтів. [2]

Обслуговування клієнтів – це послідовність активних дій, спрямованих на підвищення задоволеності клієнтів, тобто це формування у клієнта відчуття, що товар чи послуга відповідають його очікуванням. [3]

Поняття «обслуговування» близьке до поняття «послуга». Однак, якщо останнє зосереджується на самій сутності відносин між споживачем та виробником, то обслуговування трактує ці відносини як поетапний процес, що має свою структуру, що набуває розтягнутого за часом характеру. [4]

З іншого боку, управління процесом обслуговування клієнтів нерозривно пов'язане з управлінням найважливішими економічними показниками діяльності підприємства сфери послуг, які впливають з його фінансового стану. [5]

Ефективність цього управління прямо впливає на обсяг послуг, що надаються, суму доходів і прибутку підприємства, а отже і на можливості фінансового забезпечення його подальшого розвитку.

Слід також враховувати і те, що забезпечення відповідного рівня обслуговування клієнтів на підприємстві сфери послуг є не лише проявом доброї волі його менеджерів, спрямованої на забезпечення високих кінцевих результатів господарської діяльності, а й прямий їхній обов'язок, що випливає із вимог законодавчих та інших нормативних актів, пов'язаних із забезпеченням прав споживачів у процесі їх обслуговування (наприклад, ці вимоги визначені законом про захист прав споживачів, порядком провадження торговельної діяльності, правилами продажу продовольчих та непродовольчих товарів та іншими нормативними актами).

Висока значущість функції управління процесом обслуговування клієнтів зводить її в ранг стратегічних функцій менеджменту сфери послуг, яка має бути забезпечена на підприємствах розробкою стратегічних цілей у цій галузі та заходів щодо їх реалізації.

Хоча поняття «рівень обслуговування клієнтів чи споживачів послуг» має узагальнений характер, воно визначається низкою конкретних елементів, які грають різну роль в забезпеченні цього рівня.

Коли мова йде про медичні заклади, до найважливіших елементів ми маємо змогу віднести наступні:

1) наявність на підприємстві широкого і стійкого асортименту послуг, що забезпечує задоволення попиту обслуговуваних контингентів покупців;

2) застосування на підприємстві прогресивних методів обслуговування, що забезпечують найбільші зручності та мінімізацію витрат часу на отримання послуги;

3) надання клієнтам додаткових послуг, пов'язаних зі специфікою тих, що вже реалізуються;

4) висока професійна кваліфікація персоналу, що безпосередньо здійснює процес обслуговування клієнтів;

5) повне дотримання встановлених правил надання послуг та порядку здійснення обслуговування на підприємстві.

Рисунок 1.1 – Елементи забезпечення рівня якості обслуговування

Джерело: узагальнено автором на основі [4]

Виділимо основні помилки, які можуть бути допущені під час обслуговування клієнтів в медичних закладах:

- Надмірна автоматизація. Необхідно уникати автоматизації під час прямого контакту з клієнтом. Якщо можливо, надавати різноманітні альтернативні способи зв'язку, так як деякі клієнти віддають перевагу онлайн-чату, а інші хочуть поговорити з людиною по телефону або особисто.
- Нездатність слухати. Висунення припущень стосовно суто індивідуальних потреб та проблем клієнта є великою помилкою. Далі слідує, як правило, ігнорування слів клієнта, повне небажання вислухати його до кінця та нав'язування власної точки зору.
- Невміння розставити пріоритети. Багато медичних закладів задовольняються своїм «стандартним прибутком» і не оновлюють асортимент своїх послуг. Вони думають про обслуговування клієнтів як про подію, яка відбувається на задньому плані і не зачіпає компанію жодним чином, навіть незважаючи на наявність скарг. Необхідно знайти час для аналізу всіх проблем, що накопичилися і всіх процесів,

що відбуваються в організації, а також необхідно безперервно вдосконалювати ці самі процеси і усунути першопричини виникнення проблем. Цей метод сприятиме продуктивному поліпшенню процесу обслуговування клієнтів, адже вони мають бачити та відчувати, що саме у цієї компанії вони в пріоритеті.

- Недооцінка важливості персоналу. Несправедливо, що дуже часто співробітники, які якісно взаємодіють із клієнтами, цінуються найменше та отримують низьку заробітну платню.
- Не давати клієнту, того, що він хоче. Клієнтам потрібні точні та швидкі відповіді, поважне ставлення, і після отримання бажаного клієнт значно вірогідніше сформує позитивне ставлення до організації, навіть якщо відповіді будуть не ідеальні. Необхідно переконатися, що співробітники, які взаємодіють із клієнтами мають доступ до потрібної та необхідної інформації та завжди прислухаються до будь-яких проблем клієнтів.
- Відсутність спеціаліста з обслуговування клієнтів. Обслуговування клієнтів є важливим елементом успішного бізнесу. Навіть самі співробітники іноді можуть не знати, куди звернутися за порадою з обслуговування клієнтів або як отримати потрібну інформацію. Для того, щоб уникнути подібних проблем, менеджменту необхідно інвестувати у правильних членів команди, тобто відправляти їх на різні курси та навчання з обслуговування клієнтів.

Таким чином процес обслуговування є невід'ємною частиною надання послуг. Характерною особливістю підприємств та організацій сфери сервісу є поєднання процесів виробництва послуги та обслуговування населення. Під обслуговуванням розуміється система корисних дій, трудових операцій, вкладених у задоволення потреб клієнтів.

1.2 Сутність поняття «якість обслуговування клієнтів»

Якісне обслуговування клієнтів є основою успішного ведення бізнесу, адже існує велика різниця між гарними відгуками та постійними клієнтами, і негативним досвідом клієнтів та людьми, які намагатимуться уникати вашого бізнесу. Враховуючи той факт, що обслуговування клієнтів є однією з найважливіших та невід'ємних частин будь-якого бізнесу, важливо знати деякі дуже поширені помилки, які роблять некомпетентні особи стосовно клієнтів.

В даний час висока якість обслуговування клієнтів стає не тільки конкурентною перевагою організації, вона великою мірою впливає на формування лояльності покупців, зміщуючи акцент з питання ціни на задоволеність обслуговуванням.

Визначаючи сутність поняття «якість обслуговування клієнтів» можна виділити наступне:

Якість - це:		
Вірно визначені потреби клієнтів. Тут береться до уваги концепція, за якою необхідно надавати продукти/послуги, що відповідають потребам клієнтів. Саме в цьому контексті якість створює конкурентну перевагу.	Правильні послуги. Тут комбінуються дві концепції: послуги повинні не тільки відповідати потребам клієнта (технічний аспект), але й вся система обслуговування має бути сконструйована таким чином, щоб забезпечувати зручність для клієнта, і гарні міжособистісні відносини між клієнтом та персоналом. У цьому значенні якість – це основа компетентності.	Сталість. Тут мається на увазі необхідність завжди надавати продукт/послуги на тому самому рівні. Непостійність - головна проблема підприємств сервісу. Тому можна сказати, що якість – це гарне виконання.

Рисунок 1.2 – Сутність поняття якість

Джерело: узагальнено автором на основі [4]

Якість можна розуміти як властивості і характерні особливості послуги, здатні задовольнити ті чи інші потреби споживача (що більше таких властивостей має конкретна послуга, тим вище вважається її якість), і як відсутність недоліків, що посилює почуття задоволення у клієнтів.

Якість передбачає відповідність наданих послуг встановленим чи очікуваним стандартам. Отже, стандарти, їх реальна форма та зміст є критерієм якості обслуговування. [6]

Критерій оцінки якості отриманої послуги для споживача – це ступінь його задоволеності, тобто відповідність отриманого та очікуваного. Бажання повернутися ще раз і порадити це зробити своїм друзям та знайомим є також критерієм ступеня задоволеності клієнтів. [7]

На думку Ю.Ю. Буреннікова, «якість обслуговування - це сукупність споживчих властивостей послуг, що відображають задоволення індивідуальних потреб як у процесі виробництва послуги, так і в процесі обслуговування». [8] Отже, якість обслуговування визначається асортиментом послуг; часом, що витрачається на надання послуги; формою обслуговування; якістю виконаної роботи; ступенем зручності та рівнем культури в контактній зоні обслуговування тощо.

Американський професор Х. Д. Харрінгтон пише, що якість - це «задоволення очікувань споживача за ціну, яку він може собі дозволити, коли у нього виникне потреба, а висока якість - це перевищення очікувань споживача за нижчу ціну, ніж він передбачає». [9]

Отже, є два прості правила, якими необхідно користуватися при здійсненні оцінки якості обслуговування:

- Оцінюючи якість обслуговування споживачі порівнюють своє сприйняття наданих їм послуг з тим, що очікували отримати. Якщо бажання і реальність збігаються, вони відчують задоволення.
- Якщо сервіс виявляється гіршим або вимоги споживачів зростають, а рівень сервісу залишається незмінним, то загальний рівень задоволеності знижується і відвідувачі відчують розчарування.

Організація, яка хоче бути лідером у своєму сегменті на сучасному ринку не може не розуміти, що якість її послуги та якість сервісу взаємопов'язані, що якісний сервіс – це не тільки гарна робота окремого співробітника, але і, це дуже

важливо, концентрація всіх ресурсів та всіх співробітників компанії на задоволенні потреб та очікувань клієнтів.

Цілком очевидно, що будь-яка комерційна фірма створена для отримання, насамперед, прибутку, але прибуток – це наслідок вдало обраної ринкової стратегії розвитку та вдало організованої роботи персоналу.

Розуміючи, що шлях до успіху – це надання таких товарів та послуг, які б не просто задовольняли очікування покупців, а перевершували їх у багато разів, більшість топ-менеджерів спрямовують свої зусилля на розробку та впровадження таких технологій роботи персоналу, які здатні забезпечити високу якість обслуговування своїх клієнтів.

Отже, виходячи з вищевказаного, можна визначити зміст поняття «якість обслуговування». Якість обслуговування – це надання клієнту бажаних послуг, певним чином і в такому форматі, який би повністю задовольняв його певну потребу.

1.3 Способи підвищення якості обслуговування клієнтів в медичних закладах

Підвищення якості обслуговування є одним із найважливіших завдань будь-якого підприємства, включаючи медичні заклади.

Існує велика кількість рекомендацій стосовно того, що організації можуть та мають робити задля підвищення якості обслуговування. Розглянемо деякі з них, які можна б було застосувати до медичних установ.

Р. А. Браймер зазначає, що «висока якість стає головною конкурентною перевагою. Одночасно постійне та безперервне поліпшення якості стає довготривалою стратегією розвитку організацій з метою досягнення ними довгострокового успіху». [4] Він стверджує, що для підтримки рівня якості потрібна не лише відповідна матеріальна база та зацікавлений висококваліфікований персонал, а й структурована система управління якістю. Тільки за допомогою впровадження системи управління, що відповідає

сучасному рівню розвитку організації, можна досягти стабільного забезпечення якості.

Галлеєвим В. І. запропоновані такі способи підвищення якості обслуговування клієнтів: [6]

- Розробити та прописати у вигляді окремого документа стандарт обслуговування клієнтів. Багато речей, які для більшості є елементарні і очевидні, можуть не бути такими для обслуговуючого персоналу, що працює в організації. У стандарті має бути описано все, починаючи від зовнішнього вигляду та типових фраз вітання до реакції на ключові питання та дистанції під час розмови.
- Організувати проведення тренінгів для персоналу. Проведення таких заходів краще довірити професійним коучерам. Рекомендується обирати тренінги щодо ведення діалогу з покупцем. Періодично можна проводити роботу з персоналом та самостійно. Моделювати ситуації спілкування з клієнтами, давати поради, особливо це є актуальним для нових співробітників організації.
- Необхідно налагодити зворотний зв'язок з клієнтами і намагатися спостерігати за ними, дізнаватися про обслуговування, цікавитися потребами та побажаннями. Рекомендується завести гостьову книгу чи форум на корпоративному сайті.
- Створити детальну клієнтську базу даних. Вона допоможе не лише аналізувати цільову аудиторію, а й покращити якість обслуговування. Важливо використовувати для цього персональну інформацію про клієнтів, якщо є доступ до неї. Наприклад, база допоможе привітати їх зі святом за допомогою адресної розсилки.
- Створити у своєму закладі найбільш приємну атмосферу, так як для клієнта важливий не лише товар чи послуга, а й гарний настрій. Доброзичливий персонал, зручні меблі, приємна музика, напої – це викличе у відвідувача позитивне враження.

Наступні методи поліпшення обслуговування клієнтів виділяє Р. У. Котунов:

[4]

- Володіти інформацією про клієнта, яку можна зібрати з допомогою анкетування. Надалі, це допоможе інформувати клієнтів про нові акції та цікаві пропозиції;
- Деяка універсальність персоналу допоможе суттєво покращити обслуговування клієнтів. Це дозволить вирішити прості питання відразу, а не змушувати чекати клієнта, коли з'явиться співробітник, у чийй компетенції ці самі питання;
- Зворотній зв'язок - ще один спосіб, який дозволить змінити в позитивний бік якість обслуговування клієнтів. Не варто ігнорувати пропозиції, запитання та скарги, що надходять на електронну пошту або надходять на телефон. Клієнти більше поважатимуть компанію, яка активно веде діалог;
- Цінувати всіх своїх клієнтів, адже багато нових клієнтів можуть принести більший прибуток за одного постійного. Для постійного клієнта можуть бути інші умови оплати та найкраща система знижок, але якість сервісу для всіх має бути однаковою;
- Підвищувати компетентність працівників за рахунок тренінгів та інформативних зборів. Так клієнт отримає більше корисної інформації, що, до того ж, значно спростить роботу. Правильна подача інформації відкидає більшість питань, що економить час і клієнту, і працівникам організації;
- Використання веб-технології, щоб покращити обслуговування клієнтів. Адаптувати сайт під сучасного споживачем. У вік інформаційних технологій багато хто воліє робити покупки або замовляти послуги в інтернеті. Це суттєво скорочує витрати часу клієнта та розширює клієнтську базу підприємця;

- Мотивувати персонал. Практика успішних компаній показує, що при хорошій системі мотивації персонал працюватиме старанніше, а це призведе до покращення якості обслуговування клієнтів.

У комплексі функцій медичних закладів одне з провідних місць приділяється управлінню якістю обслуговування.

Управління якістю – це діяльність керівництва підприємства чи організації спрямована на створення таких умов обслуговування, які необхідні і достатні для надання якісних послуг. [10]

У процесі менеджменту якості для підприємства чи організації розробляється політика якості, визначаються стратегічні і тактичні цілі, розподіляється персональна відповідальність виконавців.

Оцінка та управління якістю послуг входить до загальної схеми управління підприємством. Завдання управління якістю передбачає розробку та здійснення різних заходів у галузі матеріально-технічної бази, впровадження стандартів та технологічних норм, кваліфікації та стимулювання кадрів. Це управління має чітко позначену організаційну і функціональну структуру, включаючи:

- 1) планування, тобто визначення конкретних цілей і завдань у сфері підвищення якості послуг;
- 2) виділення пріоритетів, тобто встановлення порівняльної цінності та пріоритетів поставлених завдань та термінів їх виконання, виходячи з наявних можливостей;
- 3) організацію, тобто визначення способів використання та застосування наявних матеріальних і трудових ресурсів для досягнення поставлених цілей і завдань;
- 4) контроль, тобто використання ефективної системи моніторингу за ходом виконання планів підвищення якості послуг та вжиття заходів до усунення недоліків, що виникають.

Наступним важливим фактором у вдосконаленні якості обслуговування є управління якістю взаємовідносин із споживачами. В умовах сучасної ринкової економіки та гострої конкуренції, управління якістю взаємовідносин з

споживачами стає особливо актуальним і має пріоритетну роль у кожній компанії.

Як вважає Д. В. Овсянко, «орієнтація на споживача є ключовим принципом загального управління якістю. Це означає, що саме споживач, його потреби, бажання та очікування повинні стояти в центрі уваги компанії в цілому, підрозділів та окремих працівників» [6].

Таким чином, теоретичний аналіз наукової літератури з проблеми дослідження якості обслуговування клієнтів в медичних закладах дозволяє зробити такі висновки:

- процес обслуговування є невід'ємною частиною сервісу. Під обслуговуванням розуміється система корисних дій, трудових операцій, вкладених у задоволення потреб клієнтів.
- якість обслуговування – це надання клієнту бажаних послуг, певним чином і в такому форматі, який би повністю задовольняв його певну потребу.
- вдосконалення якості обслуговування є одним із найважливіших завдань підприємств медичної сфери.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РЕАБІЛІТАЦІЙНИЙ ЦЕНТР «ВІДНОВА»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Реабілітаційний центр «Віднова» є юридичною особою з приватною формою власності, що діє на підставі українського законодавства та статуту. [11]

ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» створене рішенням засновників 5 квітня 2020 року відповідно до чинного законодавства України з метою отримання прибутку від його підприємницької діяльності. [11]

Режим роботи підприємства з понеділка по суботу, вихідний день – неділя. Час роботи: 8:00 - 21:00. [12]

ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» є товариством з обмеженою відповідальністю, має круглу печатку, що містить його повне фірмове найменування українською мовою та вказівку на місцезнаходження.

Місцезнаходження підприємства: м. Суми, вул. Харківська, б.107. Фактична та юридична адреса організації збігаються. [12]

Основною метою підприємства є отримання прибутку, що реалізується у вигляді невиробничої діяльності, а саме за категорією 96.04 Діяльність із забезпечення фізичного комфорту.

ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» спеціалізується на допомозі при захворюваннях хребта, суглобів, м'язів та сполучних тканин, а також відновленні після операцій, травм, переломів, ДТП та ускладнень після хвороб. [12]

ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» самостійно планує свою фінансову та господарську діяльність, веде облік та формує звітність для податкових органів за встановленою формою.

Серед конкурентних переваг ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» варто відзначити наступні: [12]

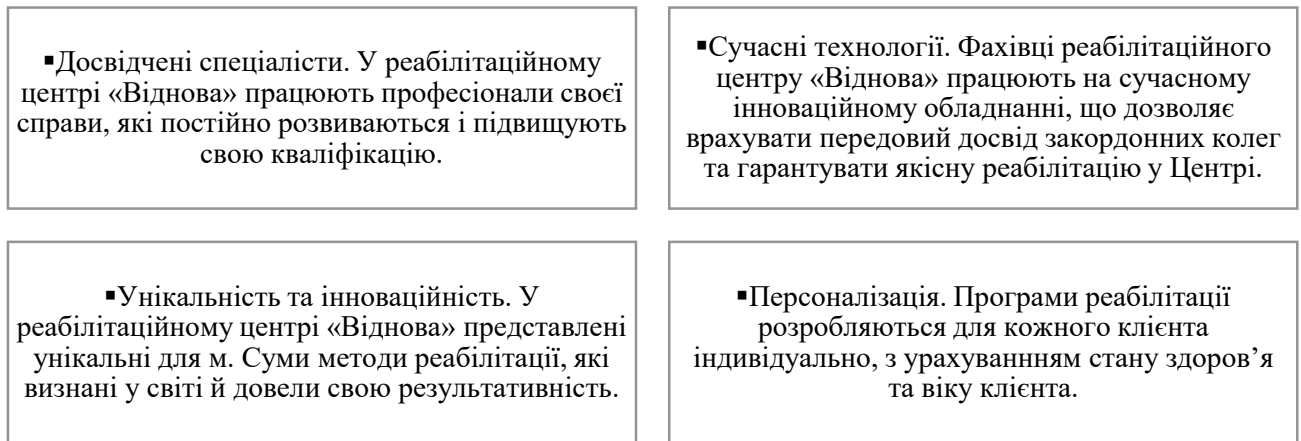


Рисунок 2.1 – Конкурентні переваги ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»

Джерело: узагальнено автором на основі [12]

Місія ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» полягає у наданні реабілітаційних послуг населенню та задоволення їх потреб у фізкультурно-оздоровчих та дозвільних послугах високої якості за доступними цінами.

«Наша місія полягає у наданні високоякісних послуг із реабілітації кожному клієнту з метою прискорення його відновлення та повернення до повноцінного життя, створюючи сприятливі умови для емпатії та глибокої довіри клієнта до нашого центру». [12]

Реабілітаційний центр є багатoproфільним і надає послуги за широким переліком. Підприємство надає кілька видів послуг, включаючи: фізкультурно-оздоровчі послуги та реабілітаційні послуги.

Повний перелік послуг представлено на рис 2.2.

Послуги	Послуги
<ul style="list-style-type: none"> • ортопедія; • кінезіотерапія; • тракційна терапія; • редкорд; • тейпування; • масаж; • йога; • суглобова корекція; 	<ul style="list-style-type: none"> • стретчинг; • пілатес; • TRX; • НІЛ-терапія; • TR-терапія; • ІММТ; • постізометрична релаксація; • консультація психолога

Рисунок 2.2 – Повний перелік послуг ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»

Джерело: узагальнено автором на основі [12]

Primum nolī nocere – не завдати шкоди

- Безпечна та чітко обґрунтована програма реабілітації, забезпечення високої точності та ефективності під час реалізації програми.

Висока якість надання послуг

- Використання найбільш ефективних методів при роботі з кожним клієнтом. Гарантований високий рівень компетенції, професіоналізму та досвіду фахівців центру.

Світові стандарти

- Світові стандарти надання допомоги клієнтам з проблемами опорно-рухового апарату. Застосування досягнень сучасної медицини та науки у процесі реабілітації та відновлення опорно-рухового апарату.

Доказовий підхід

- Використання в роботі принципів доказової медицини, що передбачає застосування таких методів співпраці з клієнтом, необхідність яких науково обґрунтована і доведена емпіричним шляхом.

Командна робота

- Реалізація командного типу співпраці, коли всі учасники процесу реабілітації діють в одному напрямку і працюють для забезпечення високого рівня функціональності та мобільності клієнта за чітким планом.

Відповідальність

- Ми несемо відповідальність за призначення процедур та програм реабілітації, ефективність та їх вплив на функціональність та збалансованість життя клієнта.

Відкритість та професійна етика

- Реабілітаційний центр «VIDNOVA» відкритий до співпраці і готовий надавати постійну підтримку клієнту. Ми поважаємо права кожної людини на отримання професійної допомоги та гарантуємо неупереджене ставлення. Клієнт має право володіти повною інформацією щодо методів реабілітації, процесу реалізації програми та інших аспектів здоров'я.

Рисунок 2.3 – Принципи ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»

Джерело: узагальнено автором на основі [12]

Для більш детального аналізу позиції підприємства на ринку, проведемо SWOT-аналіз, результати якого представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»

Переваги	Недоліки
1) сприятливе місце розташування (на центральній вулиці міста, неподалік житлових районів); 2) доброзичливий та ввічливий персонал організації; 3) широкий спектр послуг; 4) персоналізація; 5) використання сучасних технологій та обладнання.	1) ціна на послуги вище середнього; 2) відсутність електронної системи управління на підприємстві.

Продовж. табл. 2.4.

Можливості	Загрози
1) розвиток інноваційної сфери надання фізкультурно-оздоровчих та реабілітаційних послуг; 2) підвищення кваліфікації персоналу підприємства; 3) незначне збільшення конкуренції на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг; 4) індивідуальність послуг, що надаються, спеціалізація окремих видів послуг; 5) розвиток нових та прогресивних способів стимулювання клієнтів; 6) освоєння та реалізація взаємодоповнюючих послуг; 7) розширення діапазону можливого асортименту послуг.	1) загроза появи нових підприємств-конкурентів; 2) несприятливі демографічні зміни, які можуть спричинити втрату діючого сегмента купівельного ринку; 3) збільшення вимог до постачальників послуг; 4) зменшення купівельної спроможності населення через несприятливу економічну/епідеміологічну ситуацію; 5) зміна переваг і смаків споживачів.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» – це підприємство, основною метою якого є отримання прибутку, а місією – задоволення потреб населення шляхом надання послуг для фізичного комфорту.

2.2 Аналіз організаційної структури та системи управління персоналом закладу

Штат співробітників організації складається з 31 лікаря, 6 медичних сестер, 5 адміністративних працівників, 2 економістів і 2 прибиральниць. Загальна кількість працівників – 46 осіб.

Інформація про власників та керівників центру: власники реабілітаційного центру – Батраченко Сергій Анатолійович (частка статутного капіталу 50%) та Кравцова Марина Олександрівна (частка статутного капіталу 50%).

На чолі ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» – директор Ласукова Ганна, до її обов'язків входять контроль за роботою співробітників, підбір та навчання персоналу, забезпечення необхідними матеріалами та технічними засобами, представницькі функції, отримання необхідних ліцензій, взаємодія з

партнерами. Через те, що у організації відсутній маркетинговий відділ, на директора також покладено функції маркетолога.

Для ефективної роботи підприємства крім основних функцій директор може здійснювати і такі: аналіз споживчого сегменту, створення та впровадження реклами та POS-матеріалів (зовнішнє оформлення, вивіска підприємства, розробка друкованої продукції тощо), розробка зручного для відвідувачів та працівників режиму роботи підприємства, формування ціни на послуги комплексу, відстеження інноваційних впроваджень.

Організаційну структуру медичного центру представлено на рис.2.4.

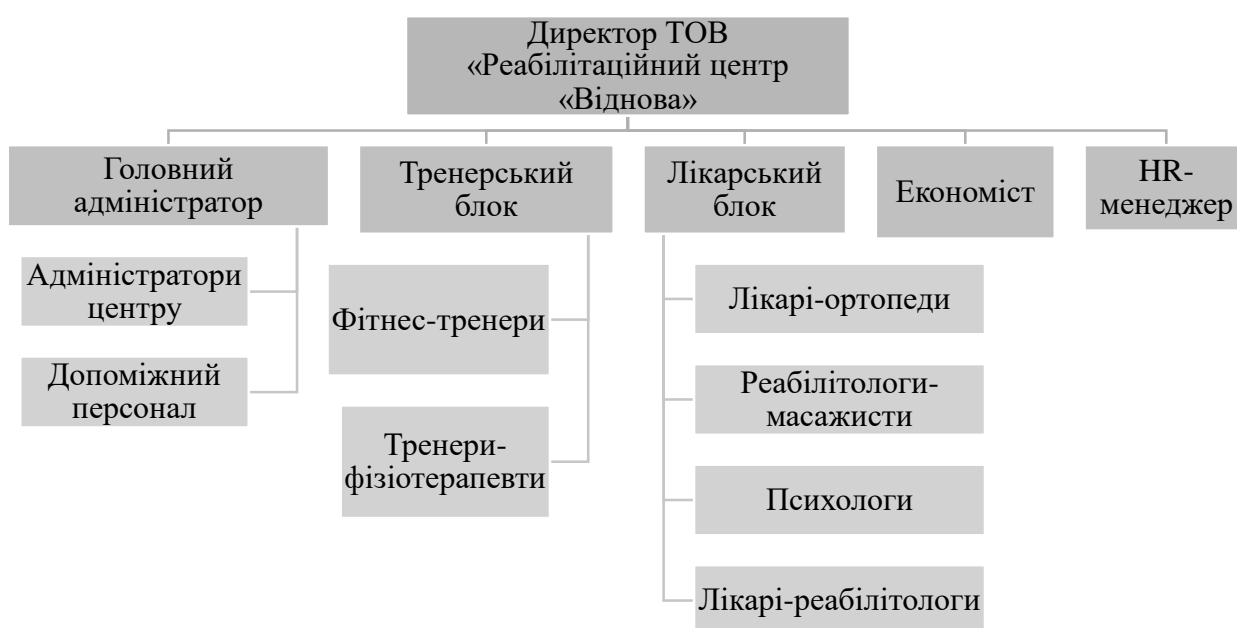


Рисунок 2.4 - Організаційна структура ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова».

Джерело: розроблено автором

Для ефективної роботи на підприємстві побудовано ієрархічну структуру управління. Ця організаційна структура управління є лінійною.

Лінійна організаційна структура - це найпростіша форма організації управління ієрархічного типу, що характеризується тим, що на чолі кожної ланки або підрозділу (філії, відділу, цеху) стоїть одноосібний керівник, наділений усім обсягом повноважень та влади. [13]

Переваги лінійної структури	Недоліки лінійної структури
<ul style="list-style-type: none"> • простота реалізації практично; • чіткі та логічні управлінські зв'язки; • ясне розмежування сфер повноважень та відповідальності; • оперативність та економічність прийняття рішень; • простота контролю виконання розпоряджень; • швидкість реакції виконавців на прямі накази; • узгодженість дій працівників; • персоналізована (особиста) відповідальність менеджера за його рішення (оскільки завжди ясно, хто з керівників віддав конкретне розпорядження). 	<ul style="list-style-type: none"> • авторитарний стиль управління (проте, це не завжди погано, залежить, наприклад, від підприємства міста і роду діяльності); • велика кількість управлінських рівнів відокремлюють пересічного працівника від вищої ланки (типово для великих підприємств), що підвищує термін прийняття та здійснення управлінських рішень, ускладнює зворотний зв'язок з виконавцями; • складні, заплутані та роз'єднані комунікації між співробітниками (горизонтальні зв'язки); • високі вимоги до рівня кваліфікації менеджерів; • низький рівень спеціалізації керівників; • велике фізичне та моральне навантаження на керівника, його інформаційна перевантаженість (велика кількість робочих контактів з підлеглими); • наявність менеджерів верхнього рівня (що може негативно позначитися на гнучкості та оперативності управління); • усунення пріоритету з вирішення стратегічних (глобальних) проблем до роботи над оперативними (локальними, поточними) завданнями; • жорсткість структури: недостатня гнучкість і низька пристосовуваність до постійно і непередбачувано мінливого зовнішнього середовища

Рисунок 2.5 – Переваги та недоліки лінійної структури організації. Джерело: узагальнено автором на основі [14]

Особливого значення у системі управління ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» займають адміністратори. Вони є основною проміжною ланкою в управлінні центром. Регулюють та коригують усі заходи щодо лікування хворих, організовують своєчасність, повноцінність та адекватність записів до потрібних лікарів, консультативну допомогу.

Адміністратори повинні забезпечити у строк первинні, етапні та заключні записи до особових справ хворих, щоденний моніторинг та запис до відповідних спеціалістів.

Основним завданням адміністраторів у повсякденній діяльності є забезпечення безперебійного робочого процесу, ефективного контролю за якістю лікувального процесу та вчасне надання консультацій.

Під час дослідження підприємства було встановлено, що співробітників «Реабілітаційний центр «Віднова» можна поділити на дві категорії: посадові особи (не медичний персонал) та медичний персонал.

Наступним етапом аналізу підприємства буде дослідження складу медичних працівників.

Штатний розпис персоналу ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» [14]

№	Посада	ПП	Кількість штатних одиниць
1.	Директор	Ласукова А.С.	1
2.	Кінезіотерапевт, ортопед-травматолог, лікар фізичної та реабілітаційної медицини, спортивний лікар	Томин Л.В.	1
3.	Кінезіотерапевт, лікар фізичної та реабілітаційної медицини	Свистун М.С.	1
4.	Ортопед-травматолог, дитячий кінезіотерапевт	Шкрумада А.Ю.	1
5.	Лікар-рефлексотерапевт	Скляренко І.І.	1
6.	Невропатолог	Гончарук О.Є.	0,5
7.	Лікар-невролог дитячий	Попова Т.В.	0,5
8.	Дієтолог	Сміянова Ю.О.	0,5
9.	Психолог	Малиш Ю.А.	0,25
10.	Реабілітолог	Кравцов А.С.	1
11.	Старший реабілітолог	Кусовнік М.О.	1
12.	Реабілітолог	Пірковець А.І.	0,5
13.	Реабілітолог	Галета В.С.	0,5
14.	Реабілітолог	Губіна Я.В.	0,5
15.	Реабілітолог	Праха Д.О.	0,5
16.	Реабілітолог	Бондаренко І.А.	0,5
17.	Реабілітолог на системі Redcord	Щука С.О.	0,5
18.	Реабілітолог на системі Redcord	Кузьменко А.В.	0,5
19.	Реабілітолог TR-терапії	Журба А.П.	0,5
20.	Реабілітолог НІЛ-терапії	Дубіна С.Г.	0,5
21.	Реабілітолог НІЛ-терапії	Кравцова Ю.М.	0,5
22.	Реабілітолог-масажист	Калашник Д.С.	0,2
23.	Реабілітолог-масажист	Степаненко О.С.	0,2
24.	Реабілітолог-масажист	Тимошенко Ю.В.	0,5
25.	Реабілітолог-масажист	Миненко О.О.	0,2

Отже, на підприємстві діє лінійна організаційна структура. В організації працює 46 осіб, у тому числі: директор, лікарі, реабілітологи, адміністратори, тренери, економіст та HR-спеціаліст.

2.3 Аналіз якості обслуговування клієнтів на ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»

Аналіз якості обслуговування клієнтів ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» проводився у два етапи:

- аналіз якості обслуговування клієнтів лікарського блоку;
- аналіз якості обслуговування клієнтів тренерського блоку.

Мета дослідження – визначити якість обслуговування клієнтів підприємства та розробити рекомендації для його покращення. Методом дослідження було обрано анкетування, що зумовлено низькими витратами на його проведення, високою швидкістю обробки результатів та відсутності впливу з боку інтерв'юера.

Перша частина анкети складається з питань, згрупованих за п'ятьма параметрами: відчутність (1-4 питання), надійність (5-9 питання), реактивність (10-13 питання), компетентність (14-17), емпатія (18-22). У другій частині анкети необхідно було вибрати один із поданих варіантів відповіді або запропонувати свій.

Оцінка провадиться за п'ятибальною шкалою Лайкерта: 1) повністю не згоден; 2) не згоден; 3) важко відповісти; 4) згоден; 5) повністю згоден. [15]

Анкетування проводилося протягом місяця з 1.09.2021 по 1.10.2021, кількість респондентів становила 65 осіб, із них 35 клієнтів лікарського блоку та 30 клієнтів тренерського блоку.

Анкетування показало, що по жодному з критеріїв якості обслуговування клієнти не задоволені повністю.

Найнижчу оцінку отримали відчутні показники якості. Клієнти незадоволені якістю та кількістю візуальних матеріалів.

Перейдемо до безпосереднього аналізу якості обслуговування у реабілітаційному центрі (табл. 2.3).

Результати анкетування клієнтів лікарського блоку ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»

Оцінювані критерії якості	Кількість виборів					Середній бал
	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	7
Відчутність (матеріальні елементи)	1	2	3	4	5	-
У реабілітаційному центрі використовується сучасне обладнання, матеріали, лікарські засоби	0	2	5	26	2	3,8
Інтер'єр реабілітаційного центру у відмінному стані	0	0	12	22	1	3,8
Зовнішній вигляд співробітників охайний і привабливий	0	1	9	20	5	3,8
В закладі є достатньо рекламних матеріалів, буклетів, стендів, журналів, каталогів	3	10	17	5	0	2,7
Надійність	1	2	3	4	5	-
Послуги реабілітаційного центру надаються вчасно	0	0	6	24	5	4,0
Послуги надаються акуратно (немає зауважень до якості)	0	1	7	16	11	4,1
Якщо у клієнта виникають проблемні ситуації, то співробітники щиро намагаються їх вирішити	0	0	6	15	14	4,2
Реабілітаційний центр має надійну репутацію	0	1	4	21	9	4,1
У роботі працівників не спостерігаються помилки та неточності при наданні послуг	0	0	6	19	10	4,1
Реактивність персоналу	1	2	3	4	5	-
Дисциплінованість співробітників	1	2	8	18	6	3,8
Оперативність в роботі (послуги надаються досить швидко)	0	3	5	22	5	3,8
Співробітники прагнуть допомогти вирішити проблеми клієнта	0	0	9	16	10	4,0
Співробітники швидко реагують на прохання клієнтів	1	5	7	19	3	3,5
Компетентність персоналу	1	2	3	4	5	-
Співробітники створюють атмосферу довіри та взаєморозуміння при встановленні контакту з клієнтами	0	0	6	19	10	4,1
Співробітники демонструють ввічливість та доброзичливість по відношенню до клієнта	0	2	5	16	12	4,1
Співробітники здійснюють ефективне обслуговування клієнтів і демонструють всіляку підтримку	0	2	3	15	15	4,2
Співробітники грамотно проводять консультування клієнтів	0	3	4	16	12	4,1
Емпатія	1	2	3	4	5	-
Співробітники виявляють індивідуальний підхід	0	0	5	16	14	4,3
Співробітники орієнтуються на вирішення проблеми своїх клієнтів	0	0	7	17	11	4,1
Співробітники знають потреби своїх клієнтів та орієнтовані на їх інтереси	0	2	5	15	13	4,1
Співробітники особисто беруть участь у вирішенні проблем клієнта	0	0	6	18	11	4,2
Співробітники надають інформаційну підтримку клієнту	2	9	16	5	3	3,9

Джерело: розроблено автором

У реабілітаційному центрі недостатньо свіжих журналів, щоб переглядати їх у період очікування процедури або під час обслуговування; не представлений прайс-лист і каталог з описом послуг, що надаються, а співробітники не завжди мають час, щоб відповісти на запитання клієнтів про призначення та способи застосування деяких лікарських засобів.

Негативним фактором є низька оцінка декількома респондентами обладнання, матеріалів та лікарняних засобів, що використовуються в процесі обслуговування, а також зовнішнього вигляду працівників. Слід зазначити, що перше враження споживач отримує з того, що він бачить.

Обладнання реабілітаційного, забезпечення їх найсучаснішим інструментом та апаратурою має велике значення, оскільки сприяє постійному поліпшенню культури та якості обслуговування відвідувачів, клієнт бачить, що керівництво йде в ногу з часом, виділяє кошти на розвиток бізнесу, піклується про клієнтів і співробітників, спрощуючи їхню працю, скорочуючи час надання послуг.

За зовнішнім виглядом працівника реабілітаційного центру клієнт оцінює його майстерність.

Бачучи охайного лікаря чи тренера, у клієнта зростає ступінь довіри до спеціаліста і впевненості в тому, що послуга буде надана якісно. Співробітники, особливо сфери медичного обслуговування, – це обличчя компанії, «жива реклама», до зовнішнього вигляду має приділятися підвищена увага з боку керівництва, і жодних претензій із боку клієнтів.

Наявність навіть однієї низької оцінки за цим критерієм і те, що майже 1/4 частина респондентів дали йому середню оцінку, є негативним фактором.

За показником «надійності» всі оцінки вищі за середній бал. Однак один клієнт залишився незадоволеним якістю послуг, ще один чув негативні відгуки про реабілітаційний центр.

Проведення анкетування виявило невисокі оцінки за критеріями реактивності персоналу, особливо з реакції співробітників на прохання клієнтів. Хороші манери складаються з безлічі передбачених дрібниць, саме тому важливі деталі та тонкощі при прояві гостинності.

Тут необхідний глибокий аналіз проблеми, оскільки клієнт може бути незадоволений скупим чи холодним вітанням співробітника, або відмовою у склянці води.

Керівництву підприємства слід звернути увагу на цей факт, можливо із залученням таємного покупця.

Негативною ознакою є наявність 3 незадоволених швидкістю надання послуг, що може бути з одного боку обумовлено складністю послуги, з іншого боку – низькою кваліфікацією співробітника.

Неоднозначну оцінку отримали критерії компетентності співробітників. Незважаючи на те, що всі критерії отримали оцінку вище за середню (більше 4 балів), є й низькі оцінки.

Схожа ситуація склалася в оцінці емпатії. Нижче 4 балів тут отримав критерій інформаційної підтримки, так клієнти не завжди отримували оперативну відповідь на запитання, яке задається співробітнику.

Серед усіх опитаних лікарського блоку 15 осіб є клієнтами понад 1 рік, 9 осіб користуються послугами реабілітаційного центру від півроку до 1 року, 5 осіб менше ніж півроку та 6 осіб звернулися вперше.

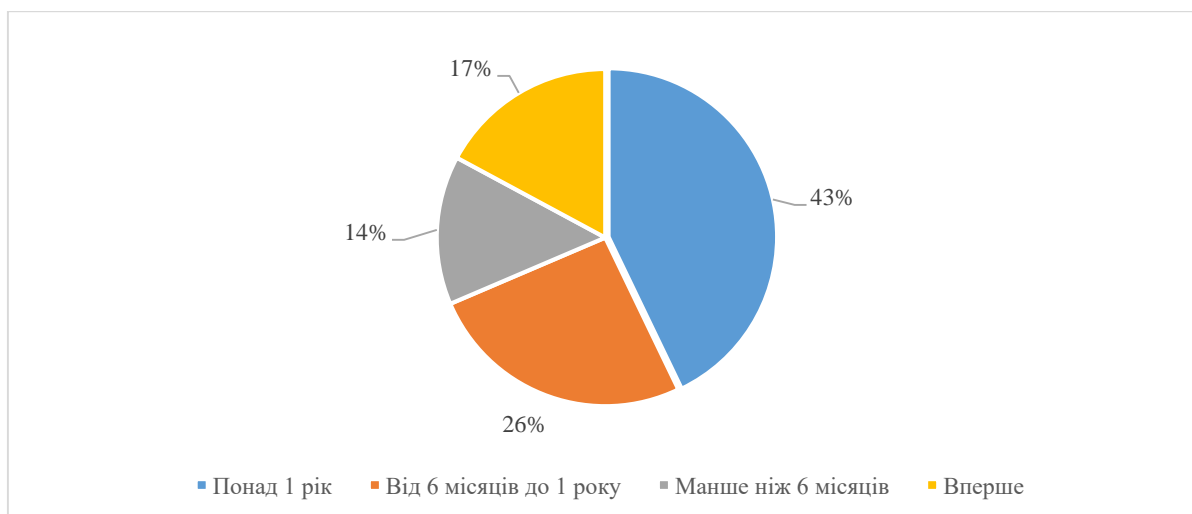


Рисунок 2.6 – Частота відвідувань клієнтами лікарського блоку ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»

Джерело: створено автором на основі результатів анкетування

У цілому нині, більшість респондентів звертаються до реабілітаційного центру ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» не вперше, отже, виявляють лояльність та демонструють тим самим, що їх влаштовує якість обслуговування, що, безумовно, розцінюється позитивно.

Клієнти обирали ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» в основному через унікальність надаваних послуг, так відповіли 20 осіб, через близькість до місця проживання – 7 осіб, за рекомендацією родичів та знайомих – 5 осіб, 3 особи, відвідали реабілітаційний центр за рекомендацією лікаря.

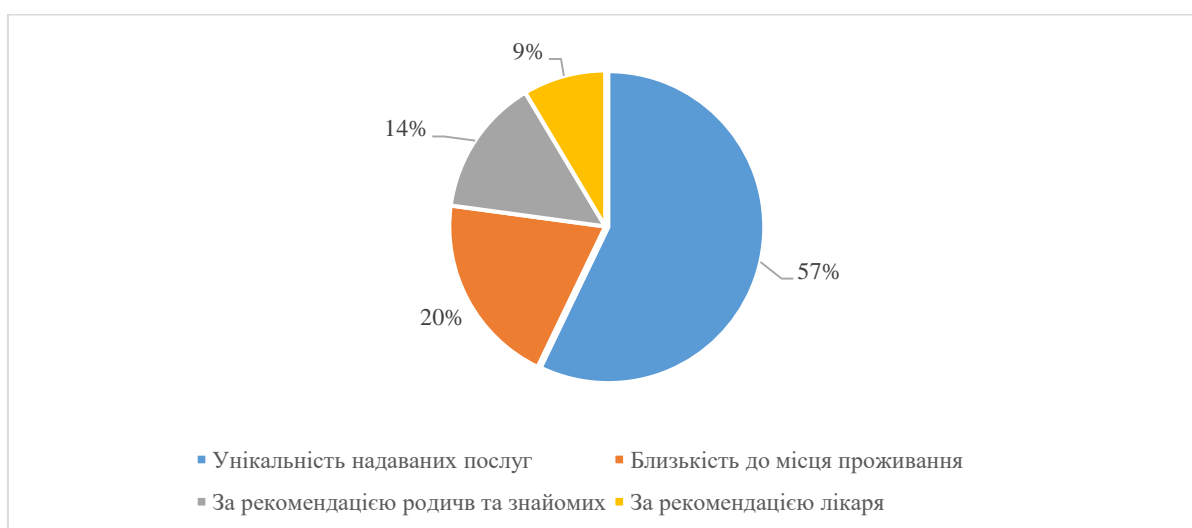


Рисунок 2.7 – Причини вибору лікарського блоку ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» (респонденти лікарського блоку).

Джерело: створено автором на основі результатів анкетування

Таким чином, не дивлячись на наявність постійних клієнтів, той факт, що досить незначна кількість клієнтів звернулася до реабілітаційного центру в результаті отриманих рекомендацій, говорить про те, що підприємство здійснює недостатньо ефективну рекламну політику.

Загалом, клієнти оцінили якість обслуговування наступним чином:

- дуже задоволені – 5 осіб;
- задоволені – 19 осіб;
- нейтрально – 11 осіб;
- незадоволені – 1 особа.

Наявність навіть одного незадоволеного клієнта є негативним фактором. Дослідження маркетологів показали, що незадоволений клієнт розповість про свій невдалий досвід вчетверо більшій кількості людей, ніж один задоволений. [16]

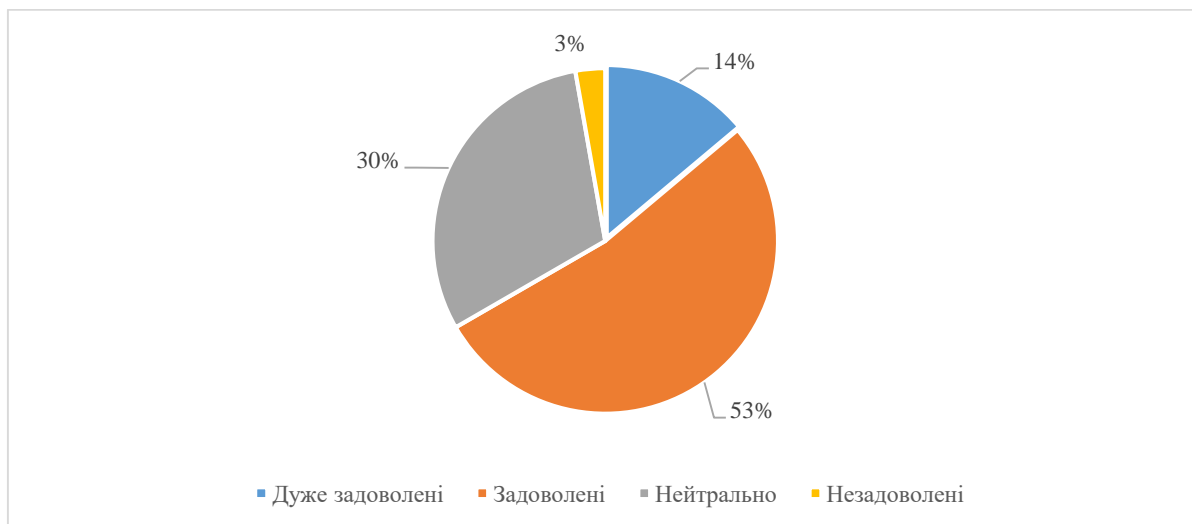


Рисунок 2.8 – Якість обслуговування клієнтів лікарського блоку на ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»

Джерело: створено автором на основі результатів анкетування

Як показав аналіз, 1/3 опитаних поставилися нейтрально (поставили 3 бали) до якості обслуговування, що означає, що якість обслуговування не перевершила їх очікування, і є великий ризик втратити даних клієнтів.

Асортимент послуг ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» влаштовує повністю 23 особи, влаштовує частково – 12 осіб.

На запитання «Порекомендували б Ви скористатися послугами ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» своїм знайомим та родичам» були отримані наступні відповіді:

- точно так – 5 осіб;
- можливо – 28 осіб;
- мало ймовірно - 1 людина.

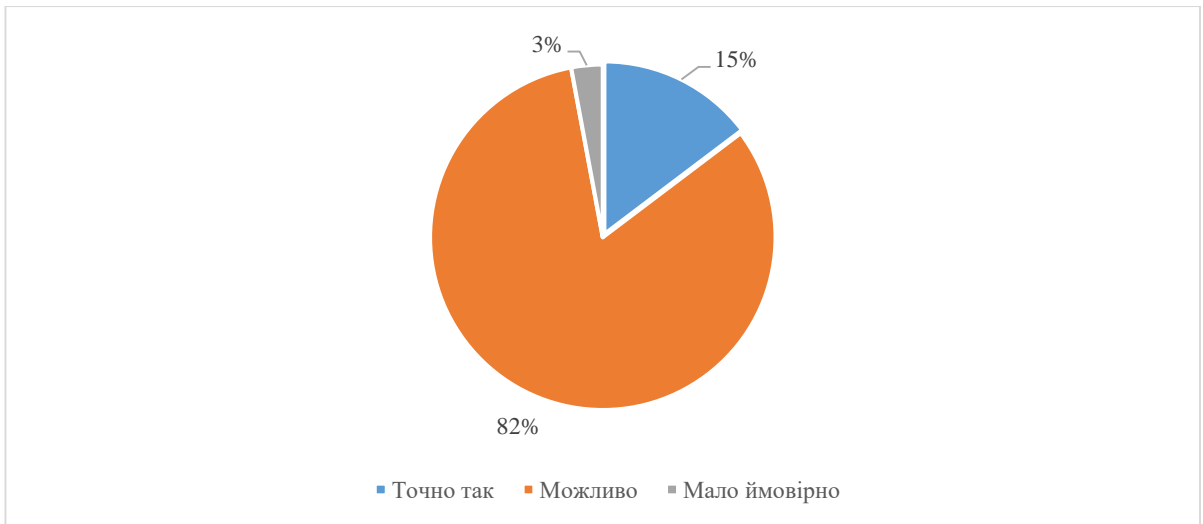


Рисунок 2.9 – Відповіді на запитання «Порекомендували б Ви скористатися послугами ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» своїм знайомим та родичам»

Джерело: створено автором на основі результатів анкетування

Перейдемо до аналізу якості обслуговування тренерського блоку. В анкеті містилися питання загального характеру, що дозволяють створити портрет респондентів.

57% клієнтів тренерського блоку реабілітаційного центру – чоловіки, 43% – жінки. В анкетуванні взяли участь респонденти, вік яких переважно склав від 26 до 35 років (рис. 2.8).

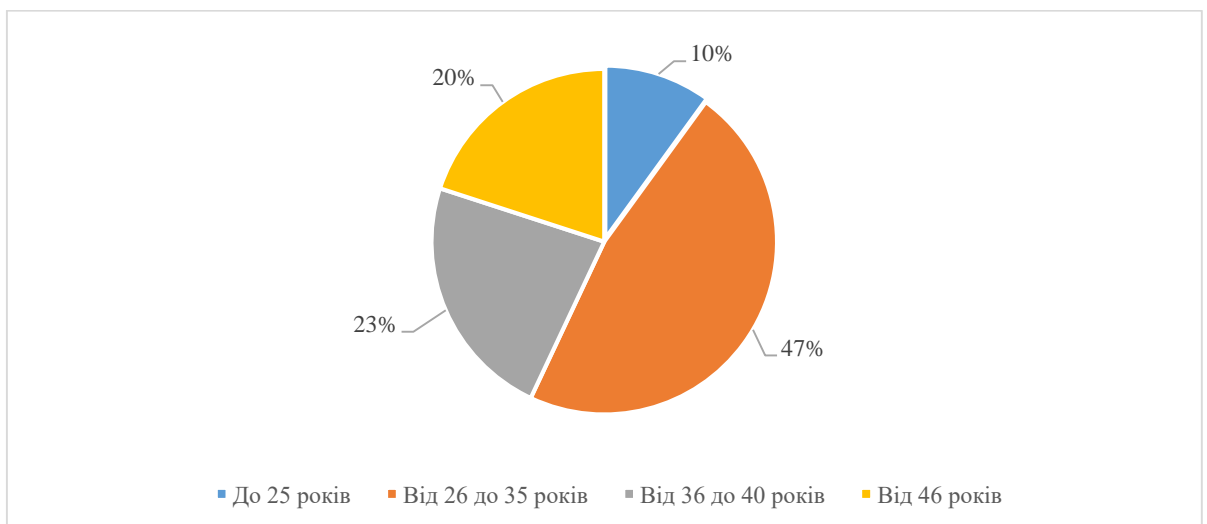


Рисунок 2.10 – Вік клієнтів тренерського блоку ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»

Джерело: створено автором на основі результатів анкетування

Згідно з отриманими даними, лише 7% опитаних відвідали тренерський блок «Віднови» вперше, менше півроку реабілітаційний центр відвідують – 23%, від півроку до 1 року – 33%, більше одного року – 37%.

З одного боку, у тренерського блоку ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» є постійні клієнти, що, безперечно, добре, з іншого боку – мало нових клієнтів.

Однією з причин може виступати недостатня поінформованість клієнтів про наявність тренерського блоку в реабілітаційному центрі, нові клієнти не залучаються, отже, керівництво не проводить рекламні заходи, або використовує неефективні рекламні заходи.

При розробці рекламної компанії підприємства сфери послуг важливу роль відіграють заходи, розроблені з точки зору ефективного маркетингу, для чого здійснюється опитування потенційної аудиторії на предмет визначення популярності послуг, ступеня задоволеності потенційних клієнтів асортиментом та якістю запропонованих послуг, проведення заходів щодо стимулювання збуту та ін.

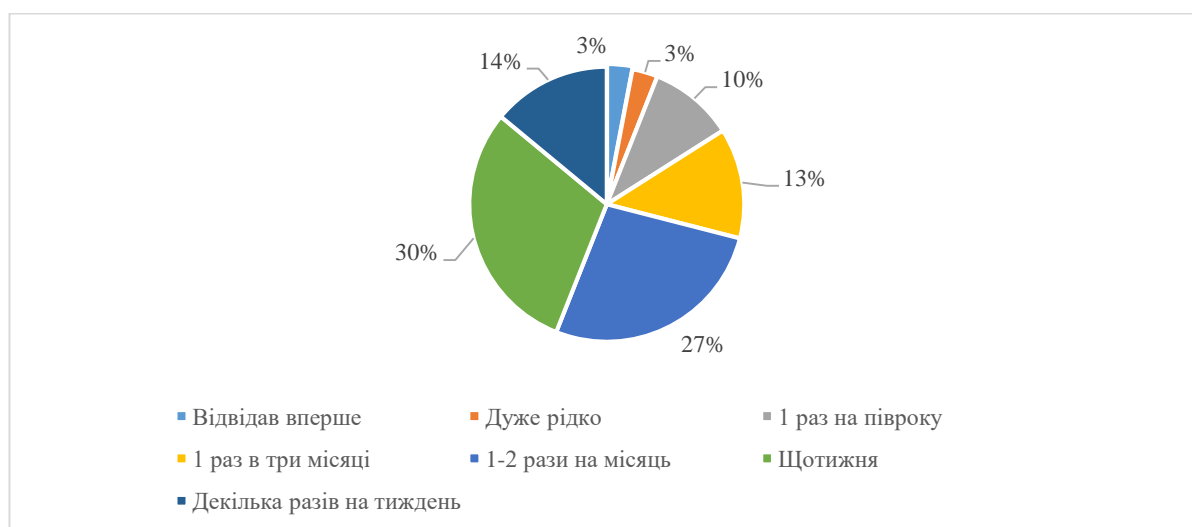


Рисунок 2.11 – Частота відвідувань тренерського блоку ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»

Джерело: створено автором на основі результатів анкетування

Середня частота відвідувань лазні склала 1-2 відвідування на місяць і відвідування щотижня (рис. 2.9). 14% респондентів відвідують тренерський блок реабілітаційного центру декілька разів на тиждень, 10% - 1 раз на півроку. Дані

показники підтверджують той факт, що попит на тренерські послуги є усталеним, тому що більша частина споживачів користуються послугами регулярно.

У процесі анкетування було виявлено причини, через які споживачі відвідують тренерський блок ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Причини відвідування тренерського блоку ТОВ «Реабілітаційний центр
«Віднова»

Причини відвідування тренерського блоку	Кількість відповідей, %
Близькість до місця проживання	30
Медична необхідність	20
Бажання слідкувати за здоров'ям	40
Бажання схуднути	10

Джерело: створено автором на основі результатів анкетування

Так, 40% респондентів відвідують тренерський блок для оздоровлення організму. 30% обрали ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» через близькість до місця проживання.

20% респондентів відвідують тренерський блок реабілітаційного центру виключно через медичну необхідність і лише 10% прийшли через бажання схуднути.

Далі клієнтам потрібно було оцінити роботу тренерського блоку за виділеними критеріями. Оцінка проводилася за п'ятибальною шкалою: від 5 балів - повністю задоволений, до 1 бала - повністю незадоволений (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка тренерського блоку ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова»

Критерій	Кількість респондентів (чол.)					Середній бал
	1	2	3	4	5	
Вартість послуг	0	0	1	23	6	4,2
Режим роботи	0	0	3	4	23	4,7
Культура обслуговування адміністраторів	0	2	9	16	3	3,7
Якість послуг тренерів	0	0	7	13	10	4,1

Продовж. табл. 2.5.

Порядок та чистота в залах	0	0	6	10	14	4,3
Місцезнаходження	0	0	3	4	23	4,7
Співвідношення ціна/якість	0	4	5	18	3	3,7
Легкість пошуку інформації про заклад	0	2	9	16	3	3,7

Джерело: створено автором на основі результатів анкетування

Згідно з отриманими даними вартість тренерських послуг є прийнятною для клієнтів, водночас співвідношення ціна/якості є нижчим, а отже, клієнти очікували отримати за такою вартістю вищу якість обслуговування.

Клієнтів повністю влаштовує розклад роботи закладу, його місцезнаходження, поряд та чистота в закладі, проте не задовольняє недостатньо висока культура обслуговування працівників рецепції.

Досить високо клієнти оцінили роботу тренерів, проте 7 осіб все ж таки поставили лише 3 бали..

Загалом якістю обслуговування залишилися дуже задоволені – 23% опитаних, задоволені – 30%, нейтрально оцінили – 47%. Негативних оцінок не було.

І, нарешті, на запитання порадили б Ви відвідати тренерський блок ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» своїм знайомим та родичам, були отримані такі відповіді: - точно так – 17%; - можливо – 73%; - важко відповісти - 10%.

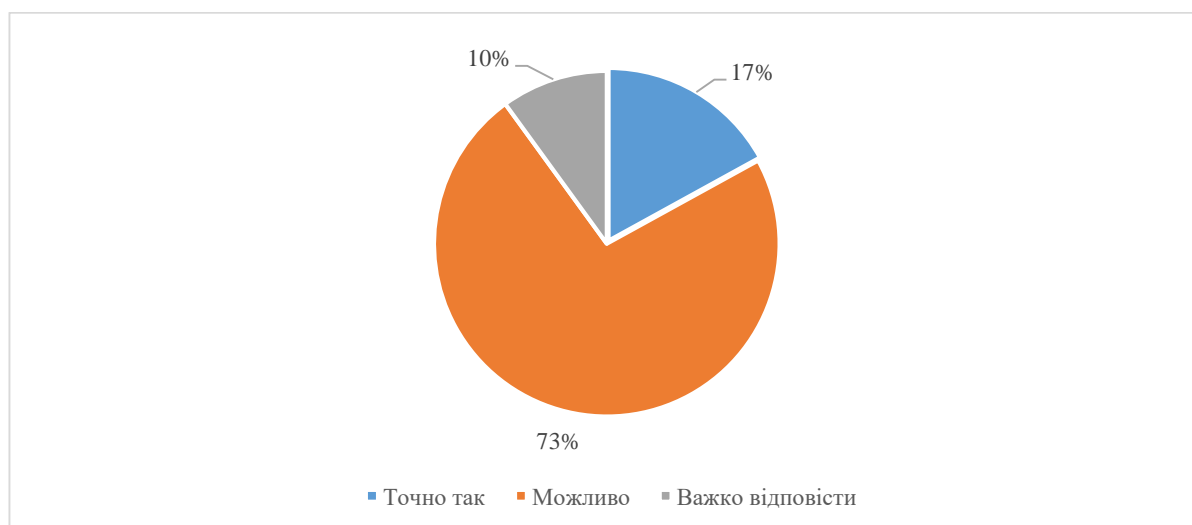


Рисунок 2.12 – Відповіді на запитання «Порекомендували б Ви скористатися послугами ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» своїм знайомим та родичам»

Джерело: створено автором на основі результатів анкетування

У практиці оцінки якості обслуговування основними методами є: оцінка задоволеності клієнтів, таємний покупець, оцінка скарг та пропозицій клієнтів.

Керівництво ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» з перерахованих методів використовує лише аналіз скарг та пропозицій. Слід зазначити, що у книзі відгуків та пропозицій негативних відгуків за весь час роботи закладу - немає, що, безперечно, є позитивним фактором. Тим не менш, досить багато пропозицій клієнтів залишилося не реалізованими.

Таким чином, якби робота співробітників ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» перевершила очікування клієнтів, тоді і кількість позитивних відповідей була б значно більшою, а нейтральні, або зовсім негативні відповіді були б відсутні. Тому, можна зробити висновок, що якість обслуговування в ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» вимагає поліпшення за низкою параметрів як у лікарському блоці так і в тренерському блоці.

У лікарському блоці особливу увагу слід приділити матеріальній складовій процесу обслуговування, дисципліні працівників.

Незважаючи на зауваження, більше половини клієнтів все ж таки залишилися задоволені якістю обслуговування на підприємстві ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» і є його постійними клієнтами.

РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ПО ПОКРАЩЕННЮ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТОВ «РЕАБІЛІТАЦІЙНИЙ ЦЕНТР «ВІДНОВА»

3.1 Розробка заходів направлених на покращення якості обслуговування клієнтів на підприємстві

Обслуговування високої якості є одним із найважливіших завдань будь-якого підприємства сфери послуг. Від якості обслуговування безпосередньо залежать настрої, враження про підприємство, задоволеність клієнтів послугою.

Підприємство з високоякісним обслуговуванням буде забезпечене гарними відгуками та рекомендаціями, що дозволить залучити нових клієнтів та розширити базу постійних, а, отже, підвищити прибутковість та конкурентоспроможність підприємства.

Саме з цією метою та використовуючи результати проведеного в попередньому розділі анкетування, автор розробив наступні заходи направлені на покращення якості обслуговування клієнтів ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Напрямки покращення якості обслуговування клієнтів на ТОВ
«Реабілітаційний центр «Віднова»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо запропоновані заходи більш детально:

Напрямок 1. Більш ефективна робота в соціальних мережах.

На сьогоднішній день одним з найефективніших каналів просування бізнесу та зв'язку з клієнтами є соціальні мережі. Соціальні мережі надають можливість своїм користувачам стежити за світовими новинками, обмінюватися фотографіями, відео та музикою, спілкуватися.

У підприємства вже є створені сторінки в Instagram та Facebook, що допомагає йому частково вирішувати наступні завдання:

- просування підприємства;
- підвищення впізнаваності та популярності;
- формування громадської думки про послуги;
- створення додаткового каналу зв'язку з клієнтами;
- розширення каналів збуту;
- збільшення відвідуваності сайту підприємства.

Проте діяльність підприємства в зазначених соціальних мережах є, на думку автора, недостатньо ефективною.

Сучасні канали спілкування дозволяють активно підтримувати зв'язок зі своїми споживачами, підвищити їхню лояльність. Корпоративний сайт, соціальні мережі дозволяють перейти від монологу до діалогу з клієнтом.

Саме тому, підприємству рекомендується, по-перше, через статті, корисні поради, інформацію про новинки та особливості надаваних послуг, просвічувати споживачів, пояснюючи їм корисність тих чи інших методів реабілітації для певних захворювань та діагнозів. Це не лише допоможе підприємству просувати власні послуги, але і допоможе формуванню раціональних та адекватних очікувань у клієнтів, адже інколи клієнти мають нереалістичні очікування, як результат низької обізнаності про певні послуги.

По-друге, за допомогою опитувань, обговорення в режимі онлайн можна оперативно проводити оцінку якості обслуговування та своєчасно вживати заходів щодо усунення недоліків.

Для реалізації даного заходу підприємству рекомендуються наступні кроки:

- створення плану публікацій (контент плану) в соціальних мережах;
- прийняття на роботу SMM-менеджера або включення функцій управління соціальними мережами до посадових обов'язків адміністратора.

Напрямок 2. Використання системи моніторингу якості обслуговування.

Якість обслуговування клієнтів для підприємства сфери послуг є чинником, який впливає на загальне сприйняття клієнтом підприємства, його товарів та послуг, ставлення щодо нього.

Якість обслуговування сприяє зростанню залученості клієнта до бізнесу. Чим краще він сприймає якість обслуговування, тим вища його лояльність. Тим більша ймовірність того, що він вибачить підприємству його недоліки. Тим більша ймовірність, що він повторить свою покупку у разі, якщо йому знову знадобиться товар чи послуга, пропоновані підприємством. Тим більше ймовірність того, що він запропонує підприємству своє бачення того, як покращити товар чи послугу чи бізнес-процес у цілому.

Усе це йде на благо ефективності діяльності підприємства, його фінансової стабільності, ринкових перспектив та конкурентоспроможності. З цих причин важливо керувати ступенем задоволеності клієнта.

Основним принципом роботи ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» має стати концентрація на клієнті. Підприємству необхідно перевершити вимоги та очікування клієнта. Це вимагає систематичного та постійного дослідження бажань клієнтів, тому що їхні вимоги та очікування постійно змінюються.

Насамперед, необхідно приділити увагу вдосконаленню системи опитування клієнтів та системи обліку ступеня задоволеності послугами лікарського та тренерського блоків.

З цією метою клієнтам може бути запропоновано після кожного відвідування підприємства залишати рецензії на якість обслуговування.

Рецензії можуть бути зафіксовані у відповідних опитувальних листах, які пропонуються клієнтам під час відвідування медичного закладу.

У результаті систематизації опитувальних листів можна отримати надійніші відомості про очікування та ступінь задоволеності клієнтів. Використання технічних засобів дозволить зменшити трудомісткість цієї роботи.

Іншими словами, на підприємстві необхідно створити систему збору та обробки даних, щоб визначити, чого вимагає клієнт, наскільки добре розроблена послуга, наскільки система надання відповідає вимогам і якою мірою послуги задовольняють потреби клієнтів.

ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» необхідно проводити постійний моніторинг якості обслуговування, комплексно використовуючи такі методи, як аналіз книги скарг і пропозицій, опитування клієнтів, метод таємного покупця, безпосереднє спостереження керівництва за роботою персоналу.

Моніторинг якості обслуговування дозволить не тільки підвищити якість обслуговування, а й виявити потреби клієнтів, визначити конкурентоспроможність підприємства та рекламне джерело, яке залучило клієнта.

На основі систематизованого проведення маркетингових досліджень, їх аналізу ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» зможе отримати достовірну інформацію про діяльність підприємства та ухвалити рішення, спрямовані на підвищення його ефективності.

Напрямок 3. Покращення досвіду перебування клієнтів в зоні очікування.

Ситуації в яких клієнтам доводиться очікувати прийому лікаря або реабілітолога, хоча і є рідкістю в даному медичному закладі, проте все одно трапляються.

З метою покращення досвіду очікування підприємству необхідно здійснити:

- встановлення кулера з функцією нагрівання води в зоні очікування;
- розробка каталогу послуг із описом їх призначення;
- розробка портфоліо спеціалістів (демонструє досвід та знання фахівців підприємства);

- розміщення в зоні очікування журналів, професійної медичної літератури («прикрашає» очікування, представляє нові тенденції в сфері реабілітації та демонструє прогресивність підприємства);

- розміщення на інформаційній дошці телефону директора (показує відкритість підприємства, підвищує лояльність клієнтів).

Напрямок 4. Покращення системи навчання та розвитку персоналу.

Враховуючи той факт, що на підприємстві з моменту його створення, ще не було проведено чи організовано спеціальних заходів щодо підвищення обізнаності співробітників стосовно методів підвищення якості обслуговування клієнтів, підприємству рекомендується приділити цьому пункту особливу увагу.

Необхідно організувати спеціальні тренінги/курси для співробітників підприємства, на яких би вони мали змогу дізнатися більше про сферу обслуговування клієнтів і навчитися необхідним навичкам взаємодії з ними.

Напрямок 5. Перегляд системи компенсації співробітників з урахуванням показника якості надаваних послуг.

Підприємству пропонується переглянути систему стимулювання та компенсації співробітників з метою закріплення в виплатах бонусів та доплат за якісне обслуговування.

Реалізувати це можливо шляхом встановлення цифрової кнопки якості де після кожного сеансу з фахівцем чи зайняття з тренером у клієнта буде змога оцінити досвід передування в закладі за шкалою від 0 до 5. Найкращий працівник за результатами місяця може бути винагороджений премією або доплатою.

Таким чином, ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» необхідно провести комплекс заходів щодо підвищення якості обслуговування за рахунок:

- Використання сучасних каналів просування та зворотного зв'язку;
- Впровадження системи моніторингу якості обслуговування;
- Покращення досвіду перебування в зоні очікування;
- Тренінги з якості обслуговування клієнтів.
- Перегляд системи компенсації співробітників з урахуванням показника якості надаваних послуг.

Успішна реалізація запропонованих заходів дасть змогу підприємству швидко та ефективно вирішити основі проблеми пов'язані з обслуговуванням клієнтів, що були виявлені в рамках проведеного опитування і представлені в табл. 2.3. та 2.5.

Незважаючи на те, що запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення якості обслуговування, вони також дозволяють не тільки підвищити лояльність, утримати клієнтів, залучити нових, а також збільшити прибутковість підприємства та є мало затратними.

3.2 План реалізації запропонованих заходів

З метою максимально результативного та вдалого впровадження запропонованих в попередньому пункті заходів, автор пропонує використовувати наступну схему реалізації заходів:



Рисунок 3.2 – Схема впровадження запропонованих змін
Джерело: розроблено автором

Характер конкретних заходів щодо поліпшення якості обслуговування певною мірою визначається особливостями підприємства та ситуацією, що склалася на ньому. Разом з тим можна сформувавши загальний напрямок робіт з раціоналізації та послідовність їх проведення на підприємстві.

Для розвитку майбутнього та поточного планів підприємства чи об'єднання розробляється робочий план заходів, який є деталізованим документом. В обов'язковому порядку визначимо склад робочої групи та закріпимо відповідальних за заходи. До неї увійдуть директор підприємства та адміністратори.

Усі заходи щодо вдосконалення розділимо на організаційні та заходи щодо реалізації. У табл. 3.1 визначимо план необхідних заходів щодо вдосконалення якості обслуговування на ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова».

Таблиця 3.1

План заходів по удосконаленню якості обслуговування на ТОВ
«Реабілітаційний центр «Віднова».

Захід	Терміни	Відповідальні
Організаційні заходи		
Проведення координаційних нарад робочої групи з реалізації проекту	Постійно (1 раз на 2 тижні)	Директор закладу, головний адміністратор
Підготовка і представлення інформації в процесі реалізації проекту	Постійно	Головний адміністратор
Заходи з планування		
Аналіз потреб та вподобань споживачів	Січень 2022	Робоча група
Аналіз надаваних послуг	Січень 2022	Робоча група
Аналіз відповідності надаваних послуг потребам споживачів	Січень 2022	Робоча група
Аналіз мотивів та стимулів клієнтів для відвідування закладу	Січень-Лютий 2022	Робоча група
Аналіз рівня задоволеності якістю надаваних послуг	Січень-Лютий 2022	Робоча група
Визначення основних компонентів\складових задоволеності якістю послуг серед клієнтів	Лютий 2022	Робоча група
Формування точних цілей і задач медичного закладу	Лютий 2022	Робоча група

Продовж. табл. 3.1

Коригуючі заходи		
Активізація діяльності в соціальних мережах	Лютий – Березень 2022	Адміністратор
Покращення досвіду очікування для клієнтів	Лютий – Березень 2022	Головний адміністратор
Розробка програми навчання та розвитку персоналу з урахуванням питань якості обслуговування	Лютий – Березень 2022	Директор
Відбір показників якості обслуговування та визначення їх питомої ваги	Березень 2022	Директор
Ув'язка стимулюючих виплат з результативністю праці (якістю обслуговування)	Лютий – Березень 2022	Директор, HR-спеціаліст
Відбір нематеріальних методів стимулювання	Лютий – Березень 2022	HR-спеціаліст
Підготовка документальної бази	Березень 2022	HR-спеціаліст
Заходи остаточного аналізу		
Оцінки підвищення / зниження задоволеності пацієнтів якістю послуг	Квітень 2022	Адміністратор
Виявлення позитивної/негативної динаміки в показниках роботи медичного закладу	Квітень 2022	Економіст

Джерело: розроблено автором

ВИСНОВОК

У даній випускній кваліфікаційній роботі представлено теоретичне та практичне дослідження процесу вдосконалення якості обслуговування клієнтів у ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова».

Кожне підприємство прагне утримати свої позиції на ринку, завоювати певний сегмент споживачів, сформувати лояльність клієнтів до компанії. Це неможливо зробити без якісного сервісу.

У ході теоретичного аналізу наукової літератури з проблеми дослідження було зроблено такі висновки:

- Процес обслуговування є невід'ємною частиною сервісу. Під обслуговуванням розуміється система корисних дій, трудових операцій, вкладених у задоволення потреб клієнтів.
- Удосконалення якості обслуговування є одним із найважливіших завдань підприємства сервісу.

Об'єктом дослідження виступило ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова».

Аналіз якості обслуговування на підприємстві показав, що цей показник у ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» вимагає поліпшення за низкою параметрів як для лікарського блоку так і для тренерського блоку.

Незважаючи на присутні зауваження, більше половини опитаних клієнтів все ж таки залишилися задоволені якістю обслуговування на підприємстві ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» і є його постійними клієнтами.

Як результат, автор рекомендує ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» наступний комплекс заходів для підвищення якості обслуговування клієнтів:

- Використання сучасних каналів просування та зворотного зв'язку;
- Впровадження системи моніторингу якості обслуговування;
- Покращення досвіду перебування в зоні очікування;
- Тренінги з якості обслуговування клієнтів.
- Перегляд системи компенсації співробітників з урахуванням показника якості надаваних послуг.

Незважаючи на те, що запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення якості обслуговування, вони також дозволяють не тільки підвищити лояльність, утримати клієнтів, залучити нових, а також збільшити прибутковість підприємства та є мало затратними.

У перспективі для підвищення якості обслуговування та конкурентоспроможності ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» рекомендується також розширити асортимент послуг. Таким чином, мета дослідження досягнута, всі намічені завдання виконані.

СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фролова Т. О. (2020). Сервіс як діяльність, класифікація видів сервісу. Конспект лекцій з курсу «Економіка і підприємництво в сфері соціально-культурного сервісу і туризму». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://infotour.in.ua/frolova1.htm>
2. Моргулець О. Б (2012). Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.researchgate.net/profile/Oksana-Morgulets/publication/309652346_Management_in_services/links/581baabe08aeccc08aea8188/Management-in-services.pdf
3. Вишнеvsька О.А. (2019). Формування ефективної системи обслуговування на підприємствах роздрібно́ї торгівлі. / Класичний приватний університет, вип. 2 (13), 2019. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/17.pdf
4. Траченко Л. А. (2012). Послуга як об'єкт товарознавства: організація та контроль за якістю: Навчальний посібник. – Одеса ОНЕУ, ротاپронт, 2012. – 152 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/3y257W1>
5. Гакова М.В. (2017). Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. / Економіка та управління підприємствами, вип. 24. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2017/24_2017/22.pdf
6. Попович Т.М. (2019). Опорний конспект лекцій з дисципліни "Управління якістю" [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38452/1/upravlinnja.jakistju.pdf>
7. Данилюк Ю.М., Сагер Л.Ю., Сигида Л.О. (2017). Окремі особливості процесу продукування послуг. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/51774/1/Saher.pdf>

8. Буренніков, Ю. Ю. (2015). Стратегічні засади розвитку та підвищення конкурентоспроможності станцій технічного обслуговування автомобілів у сучасних умовах господарювання. Вісник ЖДТУ. Серія "Технічні науки", 2(3(62)), 20–23. [https://doi.org/10.26642/tn-2012-3\(62\) T.2-20-23](https://doi.org/10.26642/tn-2012-3(62) T.2-20-23)
9. Гетьман К.В. (2020). Якість з точки зору виробника та споживача. Національний університет харчових технологій. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/23249/1/65.pdf>
10. Підгаєць П., Бригілевич І. (2012). Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування. Методичний посібник / [Підгаєць П., Бригілевич І. – К.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 134 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://despro.org.ua/media/articles/08_book_p_dga_c__brig_levich_ci_stema_upravl_nnya_u.pdf
11. Опендатабот. (2021). ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/43550389>
12. ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова». (2020). *Про Центр*. Офіційний веб-сайт ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://vidnova.center/>
13. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. (2003). Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 348 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://tourlib.net/books_ukr/nechauk31.htm
14. Штатний розпис ТОВ «Реабілітаційний центр «Віднова» за 2020 рік.
15. Вікіпедія (2021). Шкала Лайкерта. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://ru.wikipedia.org/wiki/Шкала_Лайкерта
16. Наш Край (2021). Задоволеність клієнта: навіщо вимірювати та у який спосіб? [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://nashkraj.ua/uk/blog/zadovolenist-kliyenta-navishho-vymiryuvaty-ta-u-yakuj-sposib/>