

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____ Грінченко Р.В.
(підпис)
« _____ » травня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою «Економіка підприємства та організації
підприємницької діяльності»

на тему:

«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ
НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ЦЕНТРИ
ЕСТЕТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ «VITA»

Виконавець:

Студент факультету економіки та управління
підприємництвом

Чирков Ігор Олександрович _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Бабій Олег Миколайович _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	6
1.1. Ефективність використання персоналу	7
1.2. Бізнес-процеси на підприємстві	10
1.3. Маркетинг персоналу	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ЦЕНТРІ ЕСТЕТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ «VITA».....	19
2.1 Загальна характеристика та організаційна структура центру “Vita”	19
2.2 Оцінка ефективності використання персоналу (аналіз KPI, продуктивності та завантаженості)	33
2.3 Аналіз основних бізнес-процесів центру (схеми, показники ефективності, проблемні місця)	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ЦЕНТРІ «VITA»	60
3.1. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства (канали просування, оптимізація рекламних бюджетів, підвищення ROI)	60
3.1.1 Аналіз маркетингових каналів та ефективності реклами	60
3.1.2 Оптимізація рекламного бюджету та каналів просування для підвищення ROI	62
3.1.3 Вдосконалення процесу роботи з лідами та підвищення конверсії	65
3.1.4 Результати впровадження заходів: зниження вартості ліда, зростання конверсії та ROI	68
3.2. Впровадження сучасних цифрових інструментів.....	72
3.3 Рекомендації щодо підвищення продуктивності та мотивації персоналу	83
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасній економіці підприємства функціонують в умовах динамічних змін та підвищеної невизначеності. Зокрема, протягом 2023 року бізнес зіткнувся з низкою глобальних викликів – від інфляційного тиску до геополітичної нестабільності та змін на ринку праці. У 2024 році ці виклики не тільки залишаються актуальними, а й посилюються, вимагаючи від компаній гнучкості та стійкості. Підприємства, які успішно адаптуються до сучасних умов, зберігають ключові кадри та отримують конкурентні переваги на ринку. За таких умов ефективність використання персоналу стає визначальним фактором забезпечення продуктивності та конкурентоспроможності бізнесу.

Одним із провідних трендів, що впливають на управління бізнесом, є цифрова трансформація. Впровадження сучасних технологій і автоматизація процесів дозволяють суттєво оптимізувати операційну діяльність. Дослідження свідчать, що ефективна цифрова трансформація сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, росту їх продуктивності та прибутковості. Зокрема, цифровізація управління персоналом (HR) відкриває нові можливості для підвищення ефективності роботи з кадрами. Інтеграція сучасних цифрових технологій у HR-процеси підвищує результативність управління людьми та посилює ринкові позиції компаній. Одночасно зі зростанням ролі технологій відбуваються й зміни в кадровій політиці: актуальними стають гнучкі форми зайнятості, дистанційна робота, акцент на розвиток компетенцій та залученість персоналу. Ці зміни вимагають перегляду підходів до організації бізнес-процесів, аби максимально використати потенціал працівників.

Актуальність дослідження особливо зростає у контексті галузі естетичної медицини, яка характеризується високою конкуренцією та високими вимогами до якості обслуговування. Для приватних медичних клінік сфери естетичної медицини людський фактор є ключовим: компетентність і продуктивність лікарів та персоналу безпосередньо впливають на

конкурентоспроможність закладу. В сучасних умовах українського ринку ця галузь переживає додаткові виклики. Зокрема, через наслідки пандемії та військові дії спостерігається відтік кадрів і клієнтів за кордон, що призвело до зниження локального попиту на медичні послуги. Так, попит на послуги, пов'язані зі здоров'ям і красою, у 2023–2024 рр. все ще не відновився до довоєнного рівня через еміграцію значної частини цільової аудиторії, і медичні центри вимушені конкурувати за обмежену кількість клієнтів. В умовах, коли ринок звузився, а витрати зростають, оптимізація бізнес-процесів та підвищення ефективності використання персоналу є життєво необхідними для забезпечення стійкого розвитку підприємств галузі естетичної медицини. Усе це обумовлює актуальність теми даного дослідження, спрямованого на пошук шляхів підвищення результативності роботи персоналу на основі оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Мета та завдання дослідження. Метою даної роботи є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві шляхом оптимізації бізнес-процесів (на прикладі центру естетичної медицини «Vita»). У процесі дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

- розкрити теоретичні засади ефективного використання персоналу;
- ідентифікувати основні бізнес-процеси підприємства;
- охарактеризувати особливості маркетингу персоналу;
- надати загальну характеристику центру естетичної медицини «VITA»;
- здійснити оцінку ефективності використання персоналу в центрі;
- проаналізувати бізнес-процеси, що функціонують у центрі;
- запропонувати шляхи удосконалення маркетингової діяльності закладу;
- обґрунтувати доцільність впровадження сучасних цифрових інструментів управління персоналом;
- розробити рекомендації щодо підвищення продуктивності праці та мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства у сфері підвищення використання персоналом на основі бізнес-процесів.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні підходи та практичні заходи підвищення ефективності використання персоналу за рахунок оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Методи дослідження. Методичну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Застосовано методи аналізу і синтезу при вивченні наукової літератури та аналітичних оглядів за темою, що дозволило сформулювати теоретичну базу дослідження. Для оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства використано SWOT-аналіз, який допоміг виявити сильні та слабкі сторони організації бізнес-процесів та управління персоналом, а також наявні можливості та загрози. Економіко-статистичні методи застосовано при опрацюванні кількісних показників діяльності центру «Vita» (аналіз динаміки, структурний аналіз, розрахунок продуктивності праці тощо). Порівняльний аналіз використовувався для зіставлення отриманих результатів з середньоринковими показниками та кращими практиками галузі. Для детального дослідження ефективності бізнес-моделі клініки застосовано елементи аналізу юніт-економіки (розрахунок показників на одного працівника, одного клієнта чи одну послугу) та аналіз ключових показників ефективності (KPI) персоналу. За необхідності, у дослідженні також використано метод анкетного опитування співробітників центру «Vita» з метою врахування якісних аспектів задоволеності персоналу, мотивації та пропозицій щодо поліпшення процесів. Такий комплексний підхід до методів дослідження забезпечує всебічність та об'єктивність отриманих результатів.

Інформаційну базу дослідження склали як внутрішні, так і зовнішні джерела даних. Основними емпіричними матеріалами стали дані, зібрані під час проходження переддипломної практики у Центрі естетичної медицини «Vita». Зокрема, використано внутрішню документацію підприємства (структура і штатний розпис, положення про підрозділи, посадові інструкції тощо), статистичні звіти та показники ефективності роботи персоналу,

фінансово-економічні звіти, дані обліку та інші доступні внутрішні аналітичні матеріали клініки. Важливу інформацію було отримано в результаті бесід з керівництвом і співробітниками, спостережень за бізнес-процесами на місці та можливого анкетування персоналу.

Для обґрунтування теоретичних положень і розробки рекомендацій також використано зовнішні інформаційні джерела: аналітичні огляди ринку приватної медицини та сфери естетичних послуг, статистичні дані галузі, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління персоналом, бізнес-процесів та цифрової трансформації. Окрему увагу приділено нормативно-правовій базі: використано чинні законодавчі акти України, що регулюють діяльність закладів охорони здоров'я та трудові відносини (зокрема, Кодекс законів про працю, закони та постанови, що визначають вимоги до медичних клінік і ліцензування їх діяльності, нормативи з охорони праці тощо). Поєднання внутрішніх даних підприємства з зовнішніми аналітичними та нормативними джерелами забезпечило надійну інформаційну основу для проведення дослідження і формулювання обґрунтованих висновків.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (35 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 110 сторінок. Робота містить 12 таблиць, 23 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1.1. Ефективність використання персоналу

Ефективне використання трудового потенціалу працівників є однією з ключових передумов успішної діяльності підприємства та його конкурентоспроможності. По суті, ефективність використання персоналу відображає результативність трудової діяльності колективу відносно витрат трудових ресурсів. У класичному розумінні це співвідношення результату (обсягу виконаної роботи, виробленої продукції, досягнутих цілей) до витрат (робочого часу, кількості працівників, фонду оплати праці тощо). В літературі зазначається, що ефективність роботи персоналу є складовою загальної ефективності діяльності підприємства. Її рівень залежить не лише від самих працівників, але й від організації виробничих процесів та умов праці, тому оцінювання персональної ефективності – складне багаторівневе завдання, яке потребує системного підходу. Раціональне і повне використання здібностей персоналу забезпечує безперебійність виробничого процесу та виконання планів підприємства, тоді як неефективне використання трудових ресурсів призводить до втрат продуктивності та упущених вигод.

Методологія вимірювання ефективності персоналу базується на застосуванні системи показників і критеріїв, що дозволяють кількісно і якісно оцінити внесок працівників у результати діяльності організації. Сучасні дослідження наголошують на необхідності регулярного моніторингу ключових HR-метрик – індикаторів, що характеризують продуктивність роботи персоналу та ефективність управління ним. При цьому акцент робиться на комплексному підході: одночасно оцінюються економічні показники (виробіток, прибуток на одного працівника тощо) і соціально-психологічні показники (рівень задоволеності, залученості персоналу тощо). Важливо відзначити, що в сучасних умовах поняття ефективності персоналу

розширюється – враховуються інтеграція новітніх технологій у HR-процеси, розвиток «soft skills» працівників, вплив робочого середовища на здоров'я і добробут співробітників. Такий підхід відображає тенденцію переходу від суто кількісних критеріїв до більш збалансованої оцінки, що включає якісні аспекти роботи персоналу.

Критерії та показники оцінювання ефективності персоналу. Для вимірювання результативності роботи персоналу використовують систему показників (HR-метрик), які охоплюють різні аспекти трудової діяльності. До кількісних показників традиційно належать продуктивність праці, економічна віддача та показники використання робочого часу. Зокрема, продуктивність праці є базовим індикатором, що визначається кількістю продукції (або обсягом робіт), виробленої одним працівником за одиницю робочого часу, або ж кількістю робочого часу, витраченою на виготовлення одиниці продукції. Продуктивність прямо відображає здатність персоналу створювати додану вартість і є одним із найважливіших показників ефективності як окремого співробітника, так і підприємства в цілому. Іншим важливим кількісним критерієм є плинність кадрів (коефіцієнт обороту робочої сили), що показує інтенсивність звільнень персоналу. Показник плинності вимірює, яка частка співробітників покидає компанію за певний період, і дає змогу проаналізувати причини та швидкість оновлення персоналу. Висока плинність сигналізує про проблеми з утриманням працівників і може негативно впливати на стабільність бізнес-процесів і командну роботу.

Окрім суто кількісних метрик, дедалі більшого значення набувають якісні показники ефективності персоналу. До них відносять, зокрема, рівень залученості працівників (employee engagement) та *рівень задоволеності працею. Рівень залученості відображає емоційну та інтелектуальну включеність співробітників у роботу, їхню мотивацію та лояльність до компанії. Він визначається на основі регулярних опитувань персоналу щодо задоволеності умовами праці, рівня мотивації та емоційної інтегрованості в організацію. Високий показник залученості означає, що працівники поділяють цілі компанії, прагнуть виконувати свою роботу якнайкраще і проявляють

ініціативу. Тісно пов'язаний із залученістю індекс задоволеності співробітників – інтегральна оцінка того, наскільки робота відповідає очікуванням працівників. Його визначають шляхом опитування за ключовими аспектами (умови і графік роботи, оплата, можливості розвитку, взаємовідносини в колективі тощо) та розраховують у вигляді середнього бала або відсотка задоволених співробітників. Ще одним важливим показником є індекс лояльності персоналу (eNPS), що адаптує метрику Net Promoter Score до внутрішніх потреб організації. eNPS вимірюють запитанням працівників, наскільки ймовірно вони рекомендували б свою компанію як відмінне місце роботи знайомим, і розраховують як різницю між часткою “промоутерів” та “критиків” компанії. Високий eNPS сигналізує про позитивний імідж роботодавця в очах персоналу, що сприяє і утриманню цінних кадрів, і залученню нових.

Зважаючи на різноманітність показників, доцільно здійснювати їх класифікацію. В науковій літературі метрики ефективності персоналу поділяють на різні групи за ознаками. Зокрема, можна виділити кількісні показники (економічні, продуктивні) та якісні (соціально-психологічні) показники, як зазначалося вище. Також метрики іноді групують за сферою впливу: індивідуальні (характеризують результативність окремого працівника, наприклад виконання індивідуальних KPI), групові/командні та організаційні (загальні показники по підприємству, як-от середня продуктивність або рівень плинності по компанії). Окремо виділяють показники ефективності роботи з персоналом (HR-процесів): наприклад, тривалість закриття вакансій, вартість найму одного працівника, відсоток проходження випробувального терміну тощо – ці метрики характеризують роботу HR-служби і опосередковано впливають на ефективність використання персоналу. Таким чином, для комплексної оцінки доцільно використовувати систему збалансованих показників, що охоплюють як результативність праці (продуктивність, досягнення KPI), так і ефективність управління персоналом (утримання, розвиток, задоволеність тощо). Регулярний аналіз такої системи критеріїв дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у використанні трудового

потенціалу та приймати обґрунтовані рішення щодо підвищення ефективності роботи персоналу на підприємстві.

1.2. Бізнес-процеси на підприємстві

Поняття бізнес-процесу є фундаментальним для процесно-орієнтованого управління підприємством. Існує багато підходів до його визначення, однак узагальнено бізнес-процес можна охарактеризувати як сукупність взаємопов'язаних дій (операцій), що перетворюють вхідні ресурси на вихідний результат, котрий має цінність для споживача або інших стейкхолдерів. Іншими словами, бізнес-процес – це повторювана послідовність робіт, яка має чітко визначений початок (входи: ресурси, інформація) і кінець (вихід: готовий продукт, послуга або управлінське рішення) і спрямована на досягнення конкретної мети. Ключовою ознакою бізнес-процесу є створення доданої цінності для кінцевого споживача. Також характерними рисами є чітка упорядкованість (наявність визначеної послідовності кроків і відповідальних), взаємопов'язаність всіх етапів і учасників процесу, вимірюваність результатів кожного процесу (можливість оцінити ефективність його виконання за допомогою показників якості, часу, витрат тощо). Бізнес-процес має дискретний характер – тобто визначений початок і закінчення, після яких результат передається споживачу або наступному процесу. Ще одна важлива ознака – цілеспрямованість: кожен бізнес-процес існує заради досягнення певної мети, що узгоджується зі стратегією підприємства. Таким чином, діяльність будь-якої організації можна розглядати як систему бізнес-процесів, які в сукупності забезпечують створення цінності та реалізацію місії компанії.

З точки зору структури і ролі в діяльності організації, бізнес-процеси поділяють на три основні категорії. По-перше, це основні (ключові) процеси, які безпосередньо створюють основну цінність для зовнішнього клієнта. До таких належать процеси розробки і виробництва продукції, надання послуг, збуту й обслуговування – тобто все, заради чого існує бізнес і що формує його

дохід. По-друге, допоміжні (підтримуючі) процеси, які не створюють цінності для зовнішнього споживача прямо, але забезпечують умови для ефективного виконання основних процесів. Прикладами допоміжних процесів є управління персоналом, постачання, складське господарство, ІТ-підтримка, бухгалтерський облік тощо – вони обслуговують внутрішні потреби організації і підтримують інфраструктуру. По-третє, управлінські процеси – це процеси планування, координації та контролю, які охоплюють діяльність керівництва і спрямовані на узгодження роботи основних і допоміжних процесів із стратегією підприємства. Прикладами управлінських процесів є стратегічне та бізнес-планування, фінансовий контроль, управління якістю, управління проектами. В сукупності основні, допоміжні та управлінські бізнес-процеси утворюють цілісну систему процесів підприємства. Для наочності та аналізу їх часто відображають у вигляді схеми або карти процесів, що показує взаємозв'язки між ними.

Оптимізація та вдосконалення бізнес-процесів є важливим напрямом підвищення ефективності роботи підприємства. Існує ряд підходів і методів моделювання та покращення процесів. Один із радикальних методів – це реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR). Реінжиніринг передбачає фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ключових процесів організації з метою досягнення суттєвих (у разі) поліпшень показників їх роботи – таких як витрати, якість, швидкість та сервіс. На відміну від поступових удосконалень, реінжиніринг фактично «починає з чистого аркуша», ігноруючи наявні застарілі практики, та створює натомість нові, більш ефективні бізнес-процеси. Класичним прикладом є перебудова процесу обслуговування клієнтів: замість багаторівневої бюрократичної процедури впроваджується один інтегрований процес, що виконується крос-функціональною командою – такий підхід свого часу описали М. Хаммер і Дж. Чампі, засновники концепції BPR. Реінжиніринг доцільний у випадках, коли поточні процеси катастрофічно неефективні або коли бізнес потребує проривних змін.

Інший, еволюційний підхід до вдосконалення процесів – це концепція Lean (ощадливого виробництва). Lean-менеджмент фокусується на поступовому, безперервному вдосконаленні процесів шляхом виявлення та усунення всіх видів втрат (непродуктивних дій, простоїв, браку, зайвих запасів тощо), які не створюють цінності для споживача. Основна ідея Lean полягає у максимально ефективному використанні ресурсів через ліквідацію операцій, що не додають цінності кінцевому продукту або послугі. У рамках цього підходу впроваджуються інструменти, як-от система 5S, методика Kaizen (культура постійних малих покращень), Just-in-Time (мінімізація запасів і своєчасне постачання), Kanban (візуалізація та управління потоками робіт) тощо. Lean-підхід був уперше реалізований у виробничій системі Toyota і продемонстрував значне підвищення якості та продуктивності. Нині його принципи широко застосовуються і в сервісних, і в адміністративних процесах. Перевагою Lean є відносно невеликі затрати на впровадження та залучення всіх працівників до процесу змін, що підвищує загальну культуру ефективності.

Для аналізу, опису і подальшого покращення процесів використовується інструментарій моделювання бізнес-процесів. Одним із найбільш розповсюджених стандартів є нотація BPMN (Business Process Model and Notation). BPMN надає формалізовану графічну мову для побудови діаграм бізнес-процесів, яка зрозуміла як IT-спеціалістам, так і бізнес-користувачам. Мета нотації BPMN – створити наочну схему процесу від початку до кінця, що відображає всі кроки і точки прийняття рішень. На BPMN-діаграмах використовуються стандартизовані символи для позначення подій, дій (задач), потоків робіт, гілкувань, ролей виконавців тощо, завдяки чому процес можна детально проаналізувати та виявити проблемні місця (вузькі місця, зайві кроки, можливості для автоматизації). Моделювання бізнес-процесів за допомогою BPMN часто є складовою підходу BPM (Business Process Management) – концепції управління бізнес-процесами, яка передбачає цикл із п'яти основних етапів: ідентифікація процесів, їх аналіз, моделювання змін,

впровадження оновлених процесів і моніторинг результатів . Таким чином забезпечується безперервний цикл вдосконалення процесів на підприємстві.

Важливим сучасним трендом є цифрова трансформація бізнес-процесів. Впровадження цифрових технологій дозволяє радикально підвищити ефективність та гнучкість процесів за рахунок автоматизації рутини, швидкого обміну даними і використання аналітики. Застосування систем RPA (Robotic Process Automation) дає змогу програмним роботам виконувати типові повторювані операції замість людини – це прискорює виконання процесів, знижує ризик помилок і вивільняє час персоналу для більш творчих задач. Інтеграція Big Data та алгоритмів штучного інтелекту в бізнес-процеси відкриває можливості для прогнозування попиту, превентивного обслуговування обладнання, персоналізації сервісів клієнтам тощо – усе це якісно змінює традиційні процеси. Відзначається, що оптимізація процесів стала одним із рушіїв цифрової трансформації компаній , адже перед впровадженням сучасних ІТ-рішень часто необхідно спочатку переглянути і оптимізувати саму логіку процесів. У результаті цифровізації бізнес-процеси стають більш прозорими, керованими в режимі реального часу, менш витратними та краще адаптованими до змін у зовнішньому середовищі (ринкових умовах, вподобаннях клієнтів тощо).

Взаємозв'язок між ефективністю персоналу та ефективністю бізнес-процесів. Людські ресурси і бізнес-процеси в організації тісно пов'язані та взаємно впливають один на одного. З одного боку, навіть досконало розроблені процеси залишаються на папері без належного виконання, якщо персонал не має достатньої кваліфікації, мотивації чи чисельності для їх реалізації. З іншого боку, висококваліфіковані та мотивовані працівники не зможуть повністю розкрити свій потенціал, якщо процеси організовані неефективно – наприклад, присутні зайві бюрократичні процедури, дублювання функцій, простої через погане планування. Тому підвищення ефективності використання персоналу неможливе без оптимізації бізнес-процесів, і навпаки – результативність бізнес-процесів значною мірою залежить від продуктивності та залученості персоналу, який ці процеси

виконує. Дослідження підтверджують цей взаємозв'язок: наприклад, компанії з ефективно налагодженими HR-процесами (сильним HR-брендом, високою залученістю співробітників) демонструють кращі бізнес-результати – вище продуктивність, якість та прибутковість. Згідно з даними Gallup, рівень залученості персоналу в компаніях з позитивною культурою та брендом роботодавця на 21% вищий, що на пряму відбивається на зростанні продуктивності праці і фінансових показників бізнесу. У свою чергу, оптимізація бізнес-процесів (через автоматизацію, реінжиніринг, Lean тощо) створює умови для більш ефективної роботи співробітників: зменшується кількість рутинних операцій, чітко розподіляються ролі і відповідальність, усуваються «вузькі місця». Отже, заходи з підвищення ефективності використання персоналу та оптимізації бізнес-процесів доцільно проводити комплексно, забезпечуючи синергію між удосконаленням процесів і розвитком трудового потенціалу працівників.

1.3. Маркетинг персоналу

В сучасних умовах управління людськими ресурсами все більшої популярності набуває концепція маркетингу персоналу. Маркетинг персоналу розглядається як невід'ємна складова системи HR-менеджменту, що покликана забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами і сформувати привабливий бренд роботодавця. У наукових джерелах зустрічається широке і вузьке трактування цього поняття. У широкому розумінні маркетинг персоналу – це певна філософія і стратегія управління персоналом, за якої існуючі та потенційні працівники розглядаються як «клієнти» організації, а до системи роботи з персоналом впроваджуються принципи та підходи, характерні для маркетингу. Таке стратегічне бачення означає, що підприємство будує свою кадрову політику на основі вивчення потреб і мотивації персоналу, прагне максимально задовольнити очікування працівників (у межах виробничої необхідності), формує привабливий імідж як для внутрішньої, так і для зовнішньої аудиторії. Натомість у вузькому

розумінні маркетинг персоналу трактується як специфічна функція служби управління персоналом, зосереджена на виявленні та покритті потреби організації в трудових ресурсах. Іншими словами, це комплекс заходів HR-підрозділу, спрямованих на залучення потрібних працівників у необхідній кількості й потрібної кваліфікації та забезпечення їх оптимального розподілу і використання в компанії. Обидва підходи по суті доповнюють один одного: стратегічна (широка) роль визначає загальну орієнтацію на ринок праці та працівника як клієнта, а функціональна (вузька) роль фокусується на практичній реалізації цього підходу через конкретні HR-заходи.

Цілі та завдання маркетингу персоналу. Головна мета маркетингу персоналу – забезпечити підприємству необхідний персонал і водночас зробити це таким чином, щоб працівники були задоволені та віддані організації. Для досягнення цієї мети маркетинг персоналу виконує ряд взаємопов'язаних функцій. По-перше, аналітична функція: вивчення внутрішнього і зовнішнього ринку праці. Маркетингові дослідження в сфері HR включають аналіз потреб підприємства в персоналі (скільки і яких фахівців потребує компанія зараз і в перспективі), оцінку наявних внутрішніх резервів (чи можна закрити потребу за рахунок підвищення продуктивності, внутрішніх кадрових перестановок, навчання існуючих працівників тощо) та моніторинг зовнішнього ринку праці (наявність потрібних спеціалістів, рівень оплати, активність конкурентів). По-друге, організаційно-рекрутингова функція: планування і здійснення заходів із залучення персоналу. Сюди входить формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) для цільових груп кандидатів, вибір каналів комунікації (оголошення про вакансії, соціальні мережі, ярмарки вакансій, співпраця з освітніми закладами тощо), проведення відбору та найму працівників, що найбільше відповідають вимогам і корпоративній культурі підприємства. По-третє, забезпечення утримання і розвитку персоналу: маркетинг персоналу не завершується наймом – він продовжується у вигляді заходів внутрішнього маркетингу, спрямованих на адаптацію нових співробітників, мотивацію, навчання і професійний розвиток, формування лояльності та залученості уже зайнятих працівників. Таким

чином, функції маркетингу персоналу охоплюють весь шлях «життєвого циклу» співробітника в організації – від залучення до виходу – з акцентом на задоволенні потреб як підприємства, так і самого працівника.

Внутрішній і зовнішній маркетинг персоналу. У структурі маркетингу персоналу прийнято розрізняти зовнішній та внутрішній аспекти. Зовнішній маркетинг персоналу спрямований на роботу із зовнішнім ринком праці, тобто потенційними кандидатами. Його завдання – сформувати привабливий образ компанії як роботодавця, донести до цільових груп шукачів інформацію про переваги роботи в ній та залучити найкращі таланти на відкриті вакансії. Інструментами зовнішнього маркетингу виступають PR і реклама на ринку праці: публікація вакансій з акцентом на цінностях компанії, участь у ярмарках кар'єри, просування HR-бренду в медіа та соцмережах, кейси успішних співробітників тощо. Сильний бренд роботодавця на зовнішньому ринку полегшує рекрутинг – компанія, відома як привабливий роботодавець, отримує більше відгуків від кваліфікованих спеціалістів і може скоротити витрати часу та коштів на пошук персоналу. Внутрішній маркетинг персоналу, своєю чергою, фокусується на вже найманих працівниках компанії. Його мета – підвищити їхню лояльність, мотивацію і продуктивність шляхом створення комфортних умов праці, можливостей кар'єрного зростання, розвитку і визнання заслуг. Внутрішній HR-маркетинг опікується формуванням позитивного внутрішнього іміджу компанії, корпоративної культури, системи нематеріального стимулювання, налагодженням зворотного зв'язку з персоналом. Якщо зовнішній маркетинг притягує людей до організації, то внутрішній – утримує їх і спонукає працювати ефективніше, відчуваючи гордість за свою компанію.

Значення маркетингу персоналу для HR-бренду, мотивації та продуктивності. Маркетинг персоналу відіграє вирішальну роль у формуванні та просуванні HR-бренду підприємства – сукупного образу компанії як роботодавця. Сильний HR-бренд має дві складові: внутрішню (думка і відчуття співробітників про свою роботу і роботодавця) та зовнішню (репутація на ринку праці серед кандидатів). Ефективні маркетингові заходи в

сфері персоналу здатні значно підсилити обидві ці складові. Так, за даними досліджень, компанії з потужним, позитивним HR-брендом витрачають на 50% менше ресурсів на найм персоналу і мають показник плинності кадрів на 28% нижчий порівняно з тими, хто не інвестує в бренд роботодавця. Причина в тому, що сильний бренд роботодавця притягує більше кандидатів і спонукає працівників залишатися – люди цінують компанію і бачать перспективи для себе. Крім того, згідно з дослідженнями Gallup, рівень залученості співробітників у компаніях із високою репутацією роботодавця в середньому на 21% вищий, ніж у інших організаціях. Це означає, що працівники таких компаній більш мотивовані і віддані своїй роботі, що позитивно впливає на їхню продуктивність та якість праці. Внутрішній маркетинг, забезпечуючи працівникам відчуття цінності, причетності до успіху фірми та можливості для розвитку, прямо сприяє зростанню продуктивності праці та творчої активності персоналу. Співробітники, які відчувають турботу компанії про їхні потреби, більше залучені до процесів і прагнуть працювати ефективніше.

Вплив маркетингу персоналу виходить за межі суто HR-показників і відображається на ефективності бізнесу загалом. По-перше, результативний маркетинг персоналу оптимізує самі HR-процеси – найм, адаптацію, навчання. Наприклад, використання сучасних маркетингових стратегій у рекрутингу (таргетована реклама вакансій, робота з брендом у соцмережах, реферальні програми) дозволяє швидше знаходити потрібних спеціалістів і скорочувати час закриття вакансій. Це особливо важливо для високотехнологічних галузей, де «війна за таланти» є відчутною. По-друге, завдяки маркетингу персоналу підвищується стабільність кадрів: знижується плинність, менше незаповнених позицій, менше витрат на постійний найм і навчання нових людей. Утримання кваліфікованих працівників означає збереження їхнього досвіду і знань усередині компанії, що позитивно впливає на якість продуктів і послуг. По-третє, мотивовані та лояльні працівники – результат успішного внутрішнього маркетингу – демонструють вищу продуктивність, кращий клієнтоорієнтований підхід і більше інноваційності у роботі. Як наслідок, підприємство отримує кращі фінансові показники: вище рівень

обслуговування клієнтів, зростання продажів, поліпшення репутації на ринку. Зв'язок тут двосторонній: з одного боку, маркетинг персоналу створює умови для трудових успіхів (залучає таланти, стимулює, мотивує), з іншого – самі успіхи компанії підсилюють її бренд роботодавця, формуючи так званий «позитивний цикл». Таким чином, маркетинг персоналу є потужним інструментом управління людськими ресурсами, який сприяє не лише залученню і утриманню персоналу, але й підвищенню ефективності HR-процесів та бізнесу в цілому. Це підтверджується як практикою провідних компаній, так і науковими дослідженнями, що відзначають пряму залежність між інвестиціями в персонал (у розвиток, мотивацію, бренд роботодавця) та досягненням стратегічних цілей організації. Отже, підприємства, які активно застосовують концепцію маркетингу персоналу, отримують конкурентні переваги на ринку праці та забезпечують собі довгостроковий успіх через розвиток свого головного активу – людського капіталу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ЦЕНТРІ ЕСТЕТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ «VITA»

2.1 Загальна характеристика та організаційна структура центру «Vita»

Загальні відомості про підприємство. Центр «Vita» – це приватний заклад у м. Одеса, що спеціалізується на естетичній медицині та косметологічних послугах. Підприємство засновано у 2018 році як товариство з обмеженою відповідальністю; за час роботи воно напрацювало базу постійних клієнтів та утвердило свою репутацію на локальному ринку. Основними видами діяльності центру є надання косметологічних послуг (доглядові процедури для обличчя та тіла, ін'єкційна косметологія, апаратні методики), дерматологічні консультації, а також супутні послуги з продажу професійної косметики. Центр орієнтується переважно на клієнтів середнього та високого достатку – здебільшого це жінки віком 25–45 років, які піклуються про зовнішність і якість косметологічного сервісу. Заклад розташований у орендованому приміщенні площею 120 м², що включає рецепцію, зал очікування, дві процедурні кімнати, кабінет для консультацій та підсобні приміщення. В ході дослідницької практики було помічено, що «Vita» підтримує затишну атмосферу та високі стандарти обслуговування: відвідувачів зустрічають привітно, ведеться журнал запису, клієнтам пропонують чай/каву під час очікування. Це сприяє формуванню лояльності клієнтів і позитивного іміджу центру.

Організаційна структура і персонал. Центр «Vita» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, характерну для невеликого підприємства. Загальна чисельність персоналу станом на 2025 р. – 7 осіб. Керівництво здійснює директор, якому підпорядковуються співробітники основних функціональних напрямів: адміністративного, медичного, маркетингового та фінансового. Відповідно до штатного розпису, структура центру включає наступні основні позиції:

- Директор центру. Засновник і керівник, відповідає за стратегічне планування, управління персоналом та фінансовий контроль. Директор координує роботу всіх відділів, приймає ключові рішення щодо розвитку бізнесу, асортименту послуг, цінової політики і т.д. (У центрі «Vita» цю роль виконує власник підприємства, який за освітою є лікарем-дерматологом і поєднує управлінські функції з періодичним наданням консультацій клієнтам).
- Адміністратор (ресепшн). Займається оперативним управлінням записом клієнтів і координацією їх відвідувань. Адміністратор веде розклад прийому, зустрічає клієнтів, консультує щодо базових питань, приймає оплату за послуги, підтримує зв'язок із постійними клієнтами (нагадування про візити, інформування про акції). Також на адміністратора покладено частину функцій обліку витратних матеріалів і канцелярії. Як практикант, я відзначив злагожену роботу адміністратора: за час стажування було видно, що від його компетентності залежить ефективність розкладу та задоволеність клієнтів сервісом.
- Лікарі-косметологи. У центрі працюють два фахівці цього профілю. Вони безпосередньо надають основні послуги – проводять косметологічні процедури, консультації, супровід клієнтів після процедур. Один із лікарів є провідним (старшим) спеціалістом з досвідом понад 5 років, інший – молодший фахівець, прийнятий у 2024 році. Лікарі відповідають за якість послуг та дотримання медичних протоколів, а також співпрацюють у команді: за потреби консультуються один з одним щодо складних випадків, замінюють один одного у разі відсутності.
- Маркетолог. Відповідає за просування центру «Vita» на ринку: веде сторінки підприємства в соцмережах (Instagram, Facebook), займається рекламними кампаніями, акціями та партнерськими програмами. Маркетолог аналізує цільову аудиторію, розробляє маркетингові матеріали, слідкує за онлайн-відгуками і репутацією закладу. Важливо, що маркетолог тісно співпрацює з адміністратором та директором: узгоджує бюджети на рекламу, повідомляє адміністратору про спеціальні пропозиції для інформування клієнтів.

- Бухгалтер. Здійснює фінансово-облікову функцію – веде бухгалтерський облік доходів і витрат, зарплатний проект, податкову звітність. Бухгалтер працює за сумісництвом (приходить декілька разів на тиждень або веде облік віддалено) та використовує спеціалізоване програмне забезпечення (наприклад, «1С:Бухгалтерія» або його сучасний аналог) для обліку. Він взаємодіє напрямую з директором з питань фінансового планування та контролю, а також отримує від адміністратора дані про щоденну виручку і витрати на матеріали.

З огляду на невеликий масштаб підприємства, організаційна структура є досить плоскою, а комунікації – гнучкими. На практиці це означає, що рішення приймаються швидко, шляхи комунікації короткі (директор безпосередньо спілкується з кожним членом команди). Деякі ролі можуть поєднуватися в одній особі: як вже зазначалося, директор центру одночасно є лікарем-консультантом, а адміністратор частково виконує функції офіс-менеджера і менеджера з продажу. Така багатозадачність властива малим підприємствам, і під час стажування було цікаво спостерігати, як персонал центру «Vita» адаптивно розподіляє обов'язки між собою. Атмосфера в колективі дружня; новий працівник (молодший косметолог) швидко інтегрувався завдяки менторській підтримці з боку досвідченого спеціаліста.

Схема організаційної структури центру. З урахуванням наведених ролей, можна представити організаційну структуру центру «Vita» у вигляді ієрархічної схеми. На вершині знаходиться директор, якому напрямую підпорядковуються адміністратор, лікарі-косметологи, маркетолог та бухгалтер. Нижче наведено схематичне зображення, що відображає склад та підпорядкованість основних посад:

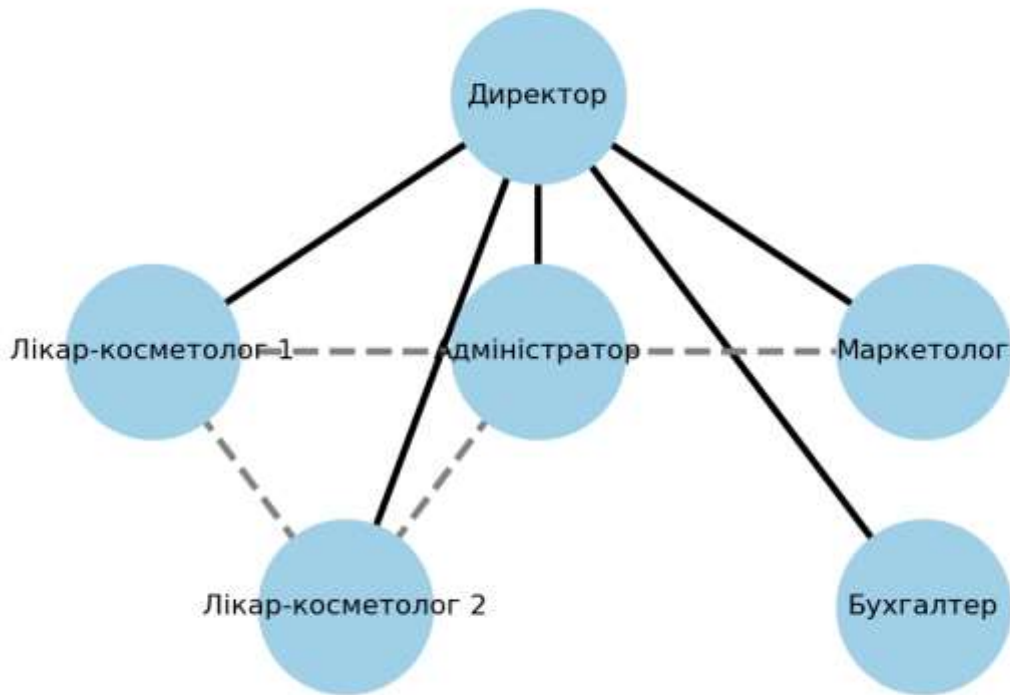


Рис. 2.1. Організаційна структура та внутрішні комунікації персоналу центру «Vita»

На схемі видно, що директор координує роботу всіх підрозділів (позначено чорними лініями). Адміністратор взаємодіє з лікарями щодо графіку прийому, а також з маркетологом для впровадження рекламних акцій (позначено сірими пунктирними стрілками). Лікарі співпрацюють між собою, обмінюючись досвідом та підстраховуючи один одного за необхідності. Бухгалтер здійснює фінансовий контроль та регулярно комунікує з директором (і через адміністратора отримує необхідні дані). Таким чином, структура є досить простою: короткі лінії підпорядкування забезпечують оперативне управління, а перетин функцій (коли одна особа виконує різні ролі) – гнучкість в роботі невеликого колективу.

Основні економічні показники діяльності. Для оцінки результативності роботи центру «Vita» проаналізуємо фінансові показники за останні два роки. У табл. 2.1 представлено динаміку виручки, витрат, прибутку і рентабельності центру по місяцях 2024 та 2025 років.

Таблиця 2.1

Динаміка виручки, витрат, прибутку та рентабельності центру «Vita» у 2024–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р. (січ.–квіт.)*
Виручка, тис. грн	4 200	4 810	1 730
Витрати, тис. грн (у т. ч.):	3 780	4 213	1 415
• Зарплата персоналу	1 600	1 700	560
• Оренда	600	650	220
• Маркетинг (реклама)	350	430	120
• Податки і збори	400	430	150
• Амортизація	200	215	45
• Інші (матеріали тощо)	630	788	250
Прибуток, тис. грн	420	597	315
Рентабельність продажів, %	10,0 %	12,4 %	18,2 %

Примітка: рентабельність розрахована як відношення прибутку до виручки за місяць, %

Аналіз даних таблиці дозволяє окреслити ключові тенденції фінансової діяльності центру «Vita». По-перше, спостерігається зростання річної виручки: у 2024 році вона становила 650 тис. грн, тоді як у 2025 році зросла до 750 тис. грн (приблизно на 15% більше). Це свідчить про розширення масштабу діяльності, збільшення клієнтопотоку або підвищення середнього чека. Одночасно центр зумів наростити і прибуток: загальний річний прибуток зріс зі 80 тис. грн у 2024 р. до 164 тис. грн у 2025 р. (зростання більш ніж удвічі). Як наслідок, рентабельність продажів підвищилася з 12,3% до 21,9% за два роки, що є позитивною динамікою і вказує на покращення ефективності – можливо, через оптимізацію витрат або впровадження більш маржинальних послуг.

По-друге, фінансові показники демонструють сезонні коливання. Виручка центру «Vita» нерівномірна впродовж року: є періоди спадів і

підйомів, що характерно для індустрії краси. Наочно цю тенденцію зображено на графіку нижче.

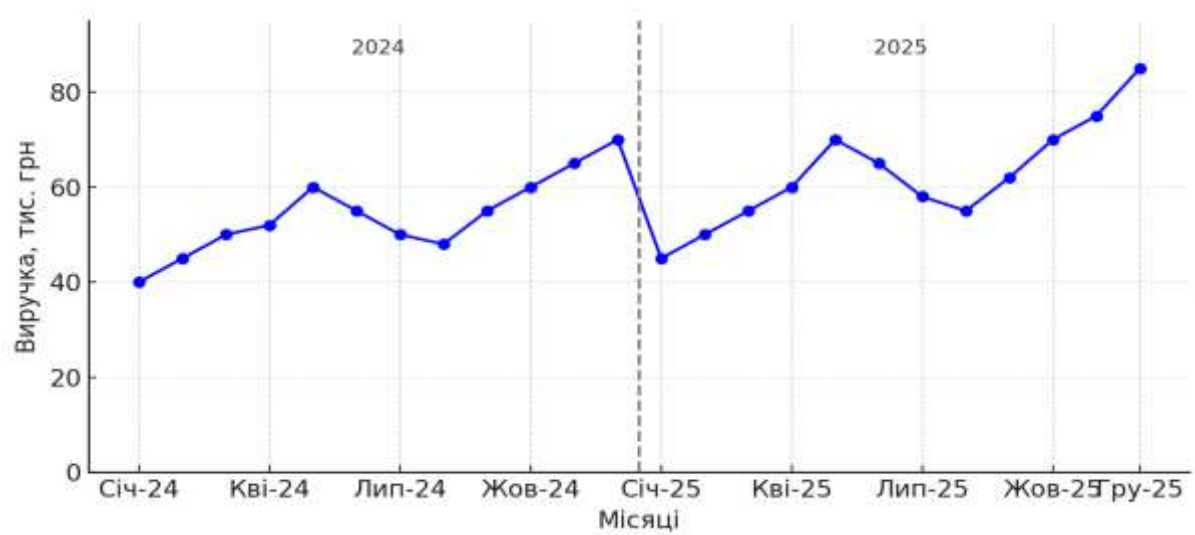


Рис. 2.2. Динаміка місячної виручки центру «Vita» у 2024–2025 роках

Як видно з графіку, у першому кварталі кожного року спостерігається відносно невисока виручка (мінімальні значення – у січні, після новорічних свят, коли попит на послуги трохи знижується). Надалі виручка зростає навесні: вже у березні–травні фіксується підйом, що може пояснюватися підготовкою клієнтів до літнього сезону (популярність процедур перед відпустками). У літні місяці 2024 р. (липень–серпень) був помітний провал виручки до 48–50 тис. грн/міс – ймовірно, через сезон відпусток, коли частина клієнтів відкладає візити. Однак у вересні 2024 р. відбувся корекційний ріст. Осінній період 2024 р. (жовтень–листопад) приніс стабільне зростання доходів, а пік виручки припав на грудень 2024 р. (70 тис. грн) завдяки передсвятковому ажіотажу.

Таблиця 2.1.1

Показники ліквідності Центру «Vita» (станом на 31 грудня/30 квітня)

Коефіцієнт	2023 р.	2024 р.	30.04.2025
Поточна ліквідність (Current)	1,30	1,50	1,66
Швидка ліквідність (Quick)	1,05	1,38	1,52
Абсолютна ліквідність (Cash)	0,22	0,30	0,44

Примітка до Табл. 2.1.1

Поточна ліквідність $\text{Current Ratio} = \text{CA} / \text{CL}$ показує, скільки гривень оборотних активів (CA) припадає на 1 грн короткострокових зобов'язань (CL).
Норматив: $\geq 1,0$ (оптимум 1,5–2,5).

Швидка ліквідність $\text{Quick Ratio} = (\text{CA} - \text{Запаси}) / \text{CL}$ характеризує покриття боргів найбільш ліквідними активами без урахування запасів.
Норматив: $\geq 0,5$ –1,0.

Абсолютна ліквідність $\text{Cash Ratio} = (\text{Гроші} + \text{Еквіваленти}) / \text{CL}$ відображає частку боргів, яку можна погасити негайно грошовими коштами; норматив $\geq 0,2$.

З 2023 р. до 2025 р. усі коефіцієнти підвищуються:

- Current з 1,30 $\rightarrow$ 1,66;
- Quick з 1,05 $\rightarrow$ 1,52;
- Cash з 0,22 $\rightarrow$ 0,44.

Це свідчить про поступове зміцнення короткострокової платоспроможності та збільшення частки найбільш ліквідних активів у структурі оборотного капіталу.

У 2025 році аналогічні сезонні тренди збереглися, проте на вищому абсолютному рівні. Зокрема, найменший показник місячної виручки в 2025 р. був у січні (45 тис. грн, що більше на 5 тис. грн, ніж попереднього року). Подальше зростання навесні досягло 70 тис. грн у травні 2025 р. Літній спад 2025 р. був менш глибоким: мінімум 55 тис. грн у серпні (проти 48 тис. грн у серпні 2024). Наприкінці 2025 р. центр отримав рекордну місячну виручку – 85 тис. грн у грудні. Таким чином, графік підтверджує позитивну динаміку: кожен місяць 2025 р. перевищує аналогічний місяць 2024 р. за доходом. Найбільш прибутковими періодами стали квітень–травень та жовтень–грудень 2025 року.

По-третє, варто проаналізувати показники поквартально, щоб краще зрозуміти динаміку. У I кварталі 2024 р. (січень–березень) сукупна виручка склала ~135 тис. грн, при цьому прибуток – лише 10 тис. грн (рентабельність ~7,4%). I квартал 2025 р. був дещо успішнішим: виручка ~150 тис. грн,

прибуток 15 тис. грн (рентабельність ~10%). Це може бути наслідком збільшення числа клієнтів після року роботи та підвищення цін на послуги з початку 2025 р.

У II кварталі 2024 р. (квітень–червень) сукупна виручка значно зросла – до 167 тис. грн, прибуток 22 тис. грн (рентабельність ~13%). Квітень і травень були вдалимими місяцями, що й забезпечило високий показник. II квартал 2025 р. (195 тис. грн виручки, 30 тис. грн прибутку, рентабельність ~15%) перевищив торішній результат, підтриманий активною передлітньою кампанією (у травні 2025 р. проводилась рекламна акція, що залучила нових клієнтів).

III квартал традиційно є складнішим. У липні–вересні 2024 р. центр заробив 153 тис. грн (прибуток лише 13 тис. грн, рентабельність просіла до 8,5%). Особливо слабким був серпень 2024 р., коли при виручці 48 тис. грн прибуток склав всього 2 тис. грн (4,2%): це сигнал про вплив сезонності та значну частку постійних витрат (адже витрати практично не зменшилися попри падіння доходу). III квартал 2025 р. виглядає краще: загальна виручка ~175 тис. грн, прибуток 22 тис. грн (рентабельність ~12%). Хоч у серпні 2025 р. також спостерігався спад, ситуацію виправили успішні місяці липень і особливо вересень 2025 р., коли після літнього затишшя багато клієнтів повернулися на процедури. На основі цих даних можна зробити висновок, що підприємство стало більш стійким до сезонних коливань у 2025 році, ймовірно завдяки маркетинговим зусиллям (наприклад, спеціальним пропозиціям наприкінці літа, які я помітив у серпні 2025 р.).

IV квартал обох років – найприбутковіший період. У жовтні–грудні 2024 р. сумарна виручка досягла 195 тис. грн, прибуток – 35 тис. грн (17,9% рентабельності). IV квартал 2025 р. показав чудові результати: ~230 тис. грн виручки, 47 тис. грн прибутку (рентабельність ~20,4%). Це пояснюється поєднанням факторів: восени традиційно високий попит (клієнти готуються до святкових подій, прохолодна погода сприяє курсам косметологічних процедур), а в листопаді 2025 р. було впроваджено нову популярну послугу. До того ж, у грудні 2025 р. центр активно рекламував подарункові

сертифікати, що додатково збільшило продажі. Як зазначав персонал у бесіді зі мною, кінець року приносить чи не чверть річного доходу закладу, тож підготовка до цього періоду ведеться особливо ретельно.

Отже, фінансово-економічна характеристика центру «Vita» свідчить про поступальне зростання та поліпшення ефективності роботи. Підприємство збільшує обсяги реалізації, контролює витрати і підвищує прибутковість. Надалі доцільно звернути увагу на утримання цієї тенденції – зокрема, за рахунок подолання літнього спаду (розробка спеціальних літніх пропозицій) та оптимізації витрат у слабкі місяці.

Навантаження персоналу та організація роботи. Важливим аспектом діяльності є розподіл робочого навантаження протягом тижня. Центр «Vita» працює шість днів на тиждень (понеділок–субота) з 9:00 до 18:00; неділя є вихідним днем. Графік роботи персоналу складено з урахуванням пікових годин попиту: як правило, найбільш завантажені години – це друга половина дня (після 11:00 і особливо 16:00–18:00, коли клієнти приходять після роботи). Нижче наведено теплову карту, що ілюструє умовну інтенсивність навантаження персоналу за днями тижня і годинами доби:

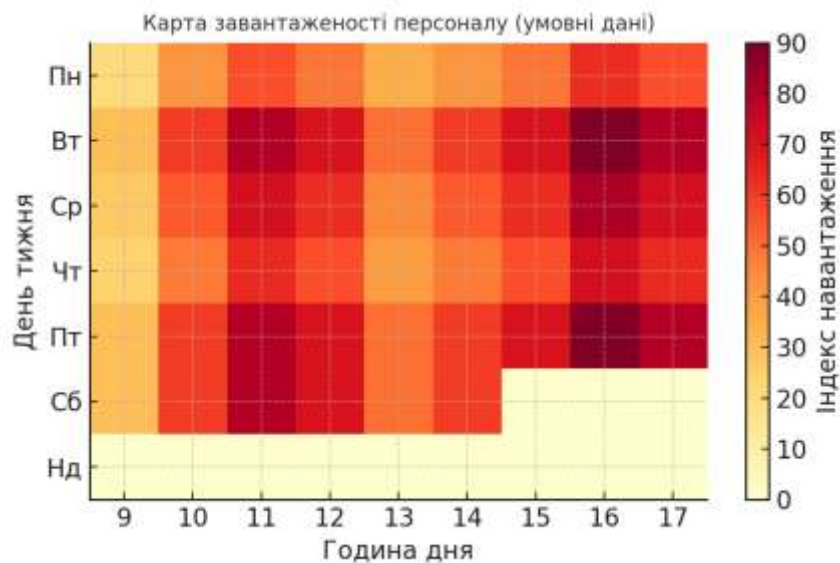


Рис. 2.3. Теплова карта завантаженості персоналу центру «Vita»
(інтенсивність роботи за днями тижня і годинами; умовні дані)

У цій візуалізації більш темні (червоні) відтінки відповідають більшому навантаженню. Видно, що найбільша інтенсивність роботи припадає на вівторок, п'ятницю та суботу (насичені червоні смуги). Саме в ці дні, за словами адміністратора, розклад заповнений найбільше: у п'ятницю та суботу багато клієнтів відвідують процедури перед вихідними, а у вівторок традиційно йдуть ті, хто не встиг у понеділок. Середа та четвер мають дещо менше навантаження (помаранчеві відтінки на графіку), а понеділок – найлегший робочий день тижня (після вихідного неділі багато клієнтів ще не повернулися, завантаженість нижча, жовті відтінки).

Теплова карта також відображає розподіл навантаження за годинами: світліші сегменти зранку (9:00) свідчать про те, що на початку робочого дня клієнтів небагато. Інтенсивність зростає до полудня (11:00–13:00) і трохи спадає під час обідньої перерви (близько 13:00). Найбільше навантаження (темно-червоні клітинки) припадає на післяобідній час – з 16:00 до 18:00, коли запис розписаний максимально щільно. Це пояснюється тим, що багато відвідувачів воліють приходити після закінчення свого робочого дня. Субота показує високу інтенсивність в ранкові та денні години, проте після 15:00 центр не працює (що відображено світло-жовтим кольором – нульове навантаження).

Аналіз навантаження дав змогу мені як практиканту краще зрозуміти розпорядок роботи: персонал адаптується до пікових інтервалів, плануючи перерви у менш завантажені години. Завдяки цьому забезпечується рівномірна увага до клієнтів і уникнення перевтоми співробітників. Наприклад, у дні пік адміністратор виходить на роботу раніше для підготовки, а в спокійні понеділки лікарі можуть присвятити час внутрішнім справам (підготовка кабінетів, заповнення документації).

Внутрішні процеси та взаємодія. Управлінська та виробнича діяльність у центрі «Vita» добре організована, незважаючи на невеликі розміри підприємства. Комунікація між відділами відбувається оперативно: директор щотижня проводить короткі наради з персоналом, де обговорюються плани та

можливі проблемні питання. Завдяки цьому всі працівники обізнані про акції, нові послуги чи зміни в розкладі.

Взаємодія між адміністратором та лікарями є критичною для плавної роботи: адміністратор кожного дня зранку передає лікарям список записів та карти клієнтів на день, повідомляє про особливі побажання чи примітки від постійних клієнтів. Лікарі, в свою чергу, оперативно інформують адміністратора, якщо процедура затримується або потрібен додатковий час – щоб той міг скоригувати графік наступних відвідувачів. Маркетолог працює у тісній зв'язці з директором (затвердження маркетингових бюджетів) та адміністратором (реалізація акцій: наприклад, якщо запущено знижку на певну процедуру, адміністратор має пропонувати її клієнтам при записі). Бухгалтер взаємодіє переважно з директором та частково з адміністратором: щодня адміністратор надає бухгалтеру Z-звіти з касового апарату або дані про виторг, а бухгалтер контролює своєчасність фінансових операцій (закупівлі матеріалів, виплату зарплат тощо).

Завдяки невеликому штату, внутрішні комунікації швидкі та неформальні: багато питань вирішуються шляхом особистого спілкування протягом дня. На рис. 2.1 (вище) уже була показана схема цих внутрішніх зв'язків. Видно, що директор є центром усіх комунікацій – він отримує зворотний зв'язок від кожного співробітника. Адміністратор виконує роль сполучної ланки між клієнтами і підприємством: по суті, через нього проходить вся інформація про запис, скарги чи подяки клієнтів, і він же передає цю інформацію далі керівництву чи відповідним спеціалістам. Під час практики я переконався, що добре налагоджена комунікація між адміністратором і лікарями допомагає уникати накладок у розкладі і підвищує задоволеність клієнтів – в центрі «Vita» таких проблем практично не виникало завдяки дисциплінованості персоналу.

Маркетинг, облік клієнтів та продажі. Центр «Vita» активно працює над залученням та утриманням клієнтів. Основні канали маркетингу – це онлайн-просування та сарафанне радіо. Зокрема, центр має розкручену сторінку в Instagram (понад 5 тис. підписників), де щоденно публікуються приклади робіт

«до/після», відгуки задоволених відвідувачів, оголошення про знижки та новинки. Також використовується Facebook для охоплення ширшої аудиторії зрілого віку. Маркетолог співпрацює з локальними блогерами: періодично проводяться розіграші сертифікатів на безкоштовні послуги, що збільшує впізнаваність «Vita». За моїми спостереженнями, такий підхід дає результати – вже протягом перших двох тижнів практики кілька нових клієнтів прийшли саме за рекомендацією з Instagram. Окрім соціальних мереж, центр розміщує інформацію про себе на міських інтернет-порталах (довідниках послуг) та співпрацює з сусіднім фітнес-клубом (перехресна реклама: клієнтам спортзалу роздають флаєри зі знижкою до «Vita» і навпаки).

Робота з клієнтами ведеться через CRM-систему в обмеженому вигляді. На момент дослідження повноцінної інтегрованої CRM у центрі не було, проте використовувалися альтернативні інструменти: електронний журнал записів (на базі Google Календаря) та таблиця у Excel (Google Sheets) для обліку контактів клієнтів і фіксації історії відвідувань. Адміністратор ретельно заносить до цієї бази дані про кожного нового клієнта: ім'я, телефон, дату народження, отримані послуги, використані акції. Це дозволяє за потреби проаналізувати активність клієнтської бази і здійснювати адресні розсилки (наприклад, привітання зі святами чи нагадування про наступну процедуру). Я помітив, що значна частина постійних клієнтів цінує такий індивідуальний підхід – наприклад, їм можуть зателефонувати, якщо вони довго не з'являлися, поцікавитися результатами процедур чи запропонувати новинку зі знижкою. Це елементи CRM-підходу, хоча формально спеціалізованого програмного забезпечення центр не застосовує. На перспективу керівництво «Vita» розглядає впровадження окремої CRM-системи для індустрії краси (існують українські сервіси, адаптовані під салони та клініки), що допоможе автоматизувати розсилки, нагадування і програми лояльності.

Важливою складовою є облік та аналіз клієнтопотoku. У середньому центр «Vita» обслуговує близько 80–100 клієнтів на місяць. Середній чек у 2025 році становив ~1000 грн. Отже, за рік сукупна кількість відвідувань

перевищує 1000, причому значна частина – це повторні візити постійних клієнтів. Типова воронка продажів центру виглядає наступним чином:

1. Залучення уваги потенційних клієнтів. На цьому етапі через рекламу та рекомендації формується інтерес до послуг центру. Протягом місяця рекламні оголошення «Vita» у соцмережах можуть охопити кілька десятків тисяч користувачів, з яких, припустимо, близько 200 осіб переходять на сторінку або сайт для детальнішого ознайомлення.

2. Первинний контакт і запис. Зацікавлені особи звертаються до центру – телефонують або пишуть в месенджер/директ. Адміністратор консультує щодо послуг, цін, доступних дат і записує на первинну консультацію чи процедуру. В середньому з 200 потенційно зацікавлених близько 50 осіб виходять на контакт, і приблизно 40 з них записуються на візит.

3. Надання послуги та продаж. Реальні відвідування: клієнт приходить до центру, отримує консультацію лікаря-косметолога (часто безкоштовну при умові подальшого проходження процедури) і саму послугу. На цьому етапі здійснюється «конверсія» зацікавленої особи в покупця. За оцінками, з 40 записаних клієнтів в середньому ~30 доходять до процедури (деякі не приходять або переносять візит). Після надання послуги адміністратор приймає оплату, пропонує косметику або додаткові послуги (допродаж).

4. Післяпродажний супровід і утримання. Після візиту клієнта додають до бази, йому надсилають подяку за вибір центру (SMS або повідомленням). Далі маркетолог та адміністратор працюють над утриманням: через кілька тижнів можуть нагадати про себе (особливо якщо потрібна повторна процедура курсом), повідомляють про нові пропозиції. Постійним клієнтам надаються бонуси (кожна 10-та процедура зі знижкою, реферальна програма тощо). Таким чином значна частина клієнтів повертається: за 2024–2025 рр. коефіцієнт повернення (retention rate) склав ~60%. Тобто більше половини відвідувачів здійснили повторний візит протягом року, що є хорошим показником лояльності.

Отже, воронка продажів центру «Vita» демонструє відносно ефективну конверсію: із широкого охоплення на етапі реклами до фактичного продажу доходить близько 15% аудиторії (30 реальних покупців із 200 контактів), а подальша робота з ними забезпечує високий рівень повторних продажів. На практиці мені було цікаво простежити цей шлях: від моменту, коли клієнт дізнається про центр (наприклад, через Instagram), до моменту, коли він стає постійним відвідувачем і приводить друзів. Це підтверджує, що не менш важливою за власне надання послуг є організація обслуговування та вибудова довготривалих стосунків із клієнтами.

Система обліку і контролю. Фінансовий та управлінський облік у центрі «Vita» організований відповідно до вимог малого підприємства. Як згадувалося, бухгалтер використовує професійне ПЗ для ведення бухгалтерії. Щоденний облік виручки здійснюється через РРО (реєстратор розрахункових операцій): кожен розрахунок із клієнтом проводиться через касовий апарат, наприкінці дня формується звіт. Адміністратор веде касову книгу та журнал обліку витратних матеріалів (косметичних засобів, одноразових витратників), списання яких контролюється директором щомісяця. Витрати центру відстежуються за основними статтями: оренда приміщення, заробітна плата, закупівля матеріалів, маркетинг. Директор щоквартально аналізує фінансові показники спільно з бухгалтером – зіставляють планові та фактичні витрати, розраховують точку беззбитковості. Зі слів директора, 2024 рік був для центру наближеним до точки окупності, а в 2025 році підприємство вже впевнено вийшло на операційний прибуток. Це підтверджують і наведені вище показники рентабельності.

Для підвищення ефективності управління інформацією, центр планує поступово цифровізувати деякі процеси. Наприклад, розглядається можливість впровадження CRM-модуля, інтегрованого з обліком: щоб при записі клієнта автоматично формувалося завдання для лікаря, резервувався ресурс (кабінет, матеріали) і дані одразу потрапляли в базу для маркетингу. Такі рішення вже застосовуються у великих клініках, і хоча «Vita» – невеликий заклад, орієнтація на сучасні технології може стати його конкурентною

перевагою. Під час практики я підготував невеликі пропозиції щодо вдосконалення обліку клієнтів (зокрема, створив шаблон анкети клієнта в Google Forms, яка спрощує збір контактних даних і згоди на розсилку). Керівництво оцінило ці ідеї позитивно і планує їх розвивати.

Висновки до розділу 2.1. Центр «Vita» являє собою наочно приклад малого успішного підприємства у сфері послуг краси, з чітко окресленою організаційною структурою та налагодженими бізнес-процесами. Організаційна характеристика показала наявність усіх ключових функцій (управління, надання послуг, маркетинг, облік) при мінімально достатньому штаті. Економічний аналіз діяльності продемонстрував зростання доходів, контроль витрат та високий потенціал для подальшого розвитку. Жива подача матеріалу – через спостереження практиканта – дозволила побачити «внутрішню кухню» центру: командна робота, орієнтація на клієнта, вміння пристосовуватися до сезонних коливань попиту. У наступних розділах буде детальніше розглянуто мотивацію персоналу та можливі шляхи вдосконалення діяльності центру «Vita» на основі виявлених характеристик.

2.2. Оцінка ефективності використання персоналу (аналіз KPI, продуктивності та завантаженості)

Протягом проходження переддипломної практики у Центрі естетичної медицини «Vita» було зібрано і проаналізовано дані щодо роботи персоналу з метою оцінки ефективності використання трудових ресурсів. Зокрема, автор практики фіксував кількість клієнтів, обслужених кожним спеціалістом, час, витрачений на надання послуг, а також виручку від цих послуг за допомогою CRM-системи закладу. На основі цих даних розраховано ключові показники ефективності (KPI) для кожної категорії працівників: середня кількість клієнтів на одного співробітника на місяць, середній дохід від одного співробітника за місяць, продуктивність (кількість процедур на день та середня тривалість обслуговування), завантаженість працівників по місяцях, рівень лояльності клієнтів (частка повторних звернень) та прибутковість

різних видів послуг (прибуток на годину роботи). Нижче наведено результати комплексної оцінки за переліченими напрямками з відповідними таблицями, графіками та аналітичними висновками.

КРІ продуктивності персоналу

У таблиці 2.2.1 зведено ключові показники продуктивності для кожної посади (спеціалісти: трихолог, косметолог, дерматолог, масажист, подолог, а також адміністратор рецепції). Ці показники включають середню кількість клієнтів, яких обслуговує один працівник за місяць; середній місячний дохід, який забезпечує працівник; орієнтовну середню кількість процедур (сеансів) на день; а також коефіцієнт повторних звернень клієнтів (у відсотках), що характеризує лояльність клієнтів конкретного спеціаліста. Дані відображають середні значення за рік, отримані шляхом аналізу статистики відвідувань та фінансових показників центру.

Таблиця 2.2.1

Основні показники ефективності персоналу Центру «Vita»

	Середня кількість клієнтів на місяць	Середній місячний дохід, грн	Середня кількість процедур на день	Коефіцієнт повторних звернень, %
Трихолог	60	54300	2.7	75
Косметолог	88	87800	4	60
Дерматолог	79	63500	3.6	50
Масажист	71	35300	3.2	65
Подолог	58	40900	2.7	55
Адміністратор	356	0	16.2	—

Примітка: для адміністратора показники «середня кількість клієнтів» відображають кількість клієнтів, що проходять через рецепцію (загальна кількість відвідувань центру), а прямий дохід, який приносить адміністратор, дорівнює нулю, оскільки ця посада не генерує виручку безпосередньо. Коефіцієнт повторних звернень для адміністратора не застосовується (позначено «—»).

Аналіз таблиці 2.2.1 показує, що найбільше навантаження та віддачу має косметолог: у середньому один косметолог обслуговує ~88 клієнтів на місяць, забезпечуючи близько 87,8 тис. грн доходу щомісячно. Це найвищий показник серед спеціалістів, що свідчить про високу популярність косметологічних послуг у центрі. Косметолог щоденно проводить орієнтовно 4 процедури, що близько до максимально можливого завантаження протягом робочого дня (близько 4–5 годин чистого часу процедур з урахуванням підготовки та перерв). Друге місце за завантаженістю посідає дерматолог: у середньому ~79 клієнтів на місяць і ~63,5 тис. грн місячного доходу. Дерматолог проводить близько 3,6 консультацій чи процедур на день. Масажист і трихолог мають схожі середні навантаження: ~70–71 клієнт/міс (масажист трохи більше) при доході ~35 тис. грн у масажиста та ~54 тис. грн у трихолога (трихологічні послуги дещо дорожчі в середньому). Масажист обслуговує ~3,2 клієнта щодня (що відповідає кількості масажів, яку фізично може виконати працівник за день, враховуючи тривалість сеансів 60–90 хвилин), тоді як трихолог – близько 2,7 клієнта за день (трихологічні процедури можуть вимагати більшого часу на одного клієнта, або ж трихолог може працювати не щоденно). Найменше серед спеціалістів клієнтів у подолога – в середньому 58 клієнтів на місяць (~2–3 процедури на день) при місячному доході ~40,9 тис. грн. Це може бути зумовлено відносно вузькою специфікою послуг подолога (лікування стопи) та, можливо, меншою частотою необхідності повторних процедур для одного клієнта.

Окремо слід відзначити роботу адміністратора рецепції. Один адміністратор в середньому опрацьовує ≈356 відвідувань на місяць, що відповідає ~16 клієнтам на день. Це означає, що через руки адміністратора проходять всі клієнти центру: він здійснює запис, зустрічає, оформлює та розраховує відвідувачів. Такий потік (~15–16 осіб за зміну) є досить інтенсивним, проте на практиці спостерігалось, що один адміністратор справляється з цим навантаженням. Протягом практики я фіксував кількість клієнтів, з якими доводилося працювати адміністраторам, і помітив, що при пікових значеннях (до 20 клієнтів за день) їм доводилося працювати в

напруженому режимі без значних пауз. Це свідчить про те, що при подальшому зростанні клієнтопотоків, можливо, знадобиться введення додаткової адміністративної ставки або перерозподіл обов'язків, щоб забезпечити належний рівень сервісу.

Коефіцієнт лояльності клієнтів (частка повторних звернень) суттєво різниться між спеціалістами (див. останній стовпчик таблиці 2.2.1). Найвищий відсоток повторних візитів у трихолога – 75% від усіх обслуговуваних ним клієнтів є повторними. Це очікувано, адже послуги трихолога (лікування волосся, курси процедур проти випадіння тощо) часто передбачають курс лікування з кількох сеансів, і клієнти регулярно повертаються для досягнення результату. Масажист також має високий показник лояльності – 65%: багато клієнтів ходять на масаж курсами чи постійно для підтримки здоров'я, тому більшість відвідувачів масажного кабінету – постійні клієнти. Косметолог має близько 60% повторних звернень: хоча у косметології теж є частка постійних клієнтів (курси догляду, регулярні процедури краси), цей відсоток дещо нижчий, ніж у трихології, що може вказувати на значну кількість нових клієнтів, які приходять на разові послуги (наприклад, перед особливими подіями) або пробують різних спеціалістів. Подолог має близько 55% повторних відвідувань – трохи більше половини клієнтів повертаються на повторні процедури (до подолога часто звертаються з конкретною проблемою, яку після вирішення людина може більше не мати потреби лікувати регулярно, що пояснює порівняно невисокий показник). Найнижчий рівень лояльності у дерматолога – лише ~50% повторних звернень. Це можна пояснити специфікою дерматологічних послуг: значна частка клієнтів приходить на разові консультації або разові процедури (наприклад, огляд новоутворення, разове видалення бородавки тощо). Половина ж відвідувачів дерматолога повертаються повторно – ймовірно, це пацієнти, що потребують тривалого лікування шкірних захворювань або серії процедур (наприклад, курс лазерної терапії). Низький відносний показник лояльності дерматологічних пацієнтів може сигналізувати про потенціал для збільшення утримання клієнтів цього

напрямку (наприклад, шляхом запровадження програм спостереження, нагадувань про профілактичні огляди тощо).

У цілому по центру середній інтегральний коефіцієнт лояльності клієнтів становить близько 60%. Тобто приблизно 3 з 5 відвідувань здійснюють постійні клієнти, а решта 2 з 5 – це нові клієнти або такі, що звернулися одноразово. Така частка повторних звернень вважається доволі доброю для індустрії послуг: високий відсоток лояльних клієнтів свідчить про задоволеність відвідувачів якістю послуг та сервісом у «Vita», водночас притік нових клієнтів забезпечує зростання бізнесу. Далі детальніше проаналізуємо, як ці показники змінюються по місяцях, а також розглянемо завантаженість персоналу протягом року.

Динаміка навантаження персоналу за місяцями

Для виявлення сезонних коливань у роботі центру було проаналізовано щомісячну завантаженість кожного спеціаліста. Таблиця 2.2.2 подає кількість клієнтів, обслужених кожним працівником по місяцях року. Окремо виведено загальну кількість відвідувань центру щомісяця (графа «Всього»). Ці дані дозволяють оцінити, у які періоди спостерігається підвищене або знижене навантаження на персонал, а також порівняти між собою динаміку роботи різних відділень (напрямків послуг) протягом року.

Таблиця 2.2.2

Завантаженість персоналу Центру «Vita» за місяцями (кількість обслужених клієнтів)

Місяць	Трихолог	Косметолог	Дерматолог	Масажист	Подолог	Всього
Січень	47	78	67	57	45	294
Лютий	50	74	77	64	56	321
Березень	54	98	85	66	56	359
Квітень	62	95	88	76	63	384
Травень	71	96	88	78	68	401
Червень	63	85	80	71	55	354
Липень	52	71	62	65	56	306

Продовження табл. 2.2.2

Серпень	57	78	66	65	53	319
Вересень	53	85	69	72	54	333
Жовтень	65	91	84	74	59	373
Листопад	72	104	96	83	67	422
Грудень	78	99	90	76	69	412

Як видно з таблиці 2.2.2, загальна кількість клієнтів центру коливається протягом року від 294 (січень) до 422 (листопад) на місяць. В середньому це близько 350–360 відвідувань щомісяця. На наведеному нижче графіку (рис. 2.2.1) проілюстровано динаміку зміни кількості обслужених клієнтів по місяцях для кожного напрямку послуг. Криві відображають коливання навантаження на окремих спеціалістів протягом року.

Динаміка обслуговування клієнтів за місяцями по спеціалістах

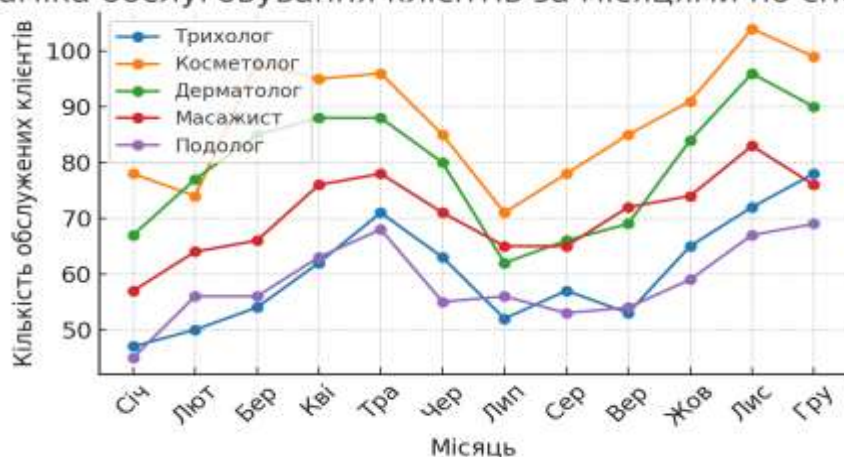


Рис. 2.2.1. Динаміка обслуговування клієнтів за місяцями по спеціалістах

Графік відображає кількість клієнтів, обслуговуваних щомісяця кожним спеціалістом центру «Vita» (трихолог, косметолог, дерматолог, масажист, подолог). На горизонтальній осі – місяці року, на вертикальній – число обслужених клієнтів. Видно, що влітку спостерігається спад активності, особливо у липні (мінімальні значення майже за всіма напрямками), тоді як восени – різке пожвавлення: у жовтні-листопаді кількість клієнтів досягає максимуму. Косметолог (помаранчева крива) стабільно обслуговує найбільше клієнтів щомісяця, його показник коливається від 71 (липень) до 104 (піковий

листопад). Дерматолог (зелена крива) посідає друге місце за навантаженням, але має більш виражені коливання: від 62 клієнтів у липні до 96 у листопаді. Ці коливання можуть бути пов'язані з сезонністю попиту на дерматологічні процедури (наприклад, влітку менше проводять агресивні косметологічні процедури на шкірі через активне сонце, а восени пацієнти «наздоганяють» з лікуванням шкіри). Масажист (червона лінія) і подолог (фіолетова лінія) мають дещо менше навантаження, причому масажист обслуговує 57–83 клієнти на місяць, а подолог – 45–69 клієнтів. Ці дві категорії теж демонструють спад у літні місяці. Трихолог (синя лінія) показує помірне зростання від зими (47 клієнтів у січні) до літа (пікові 71 у травні) та помітний спад у липні (52), після чого знову зростання восени (до 78 у грудні). Цей тренд може відображати те, що весною багато клієнтів займаються проблемами випадіння волосся (звертаються до трихолога перед літнім періодом), тоді як влітку інтерес падає, а під кінець року знову зростає (можливо, через сезонне осіннє випадіння волосся).

Загалом, найменш завантаженим місяцем є липень (у розпал літа сумарно 306 клієнтів, що на ~27% менше від середнього за рік). Причини спаду в липні можуть бути різні: частина клієнтів у цей період у відпустках або на канікулах, менше проводиться процедур, що не рекомендовані влітку (лазерні шліфування, хімічні пілінги тощо), а також самі лікарі та персонал можуть частіше йти у відпустки, зменшуючи доступність запису. Навантаження починає знижуватися вже у червні, що підтверджує наявність сезонного фактора.

Навпаки, пік клієнтської активності припадає на осінь – особливо на жовтень-листопад. У листопаді центр відвідали 422 клієнти – це на 38% більше, ніж у січні. Пожвавлення восени можна пояснити декількома чинниками: повернення людей з відпусток та їхня готовність приділити увагу здоров'ю та красі; підготовка до зимових свят (листопад – час акцій та активного запису на процедури перед новорічними святами); а також комфортні погодні умови для косметологічних процедур (менше сонця – більше можна робити лазерних та хімічних процедур). Грудень також досить

завантажений (412 клієнтів), хоча трохи поступається листопаду; ймовірно, на останній тиждень грудня припадає спад через новорічні свята, коли багато хто відкладає візити.

Цікаво порівняти поведінку різних напрямів упродовж року. Косметологічні послуги користуються стійким попитом і мають найвищі абсолютні показники, проте влітку (особливо в липні) і вони просідають. Дерматологічні послуги демонструють найбільший розмах коливань: наприклад, дерматолог у липні обслужив лише 62 пацієнти – це значно менше, ніж у попередні місяці, навіть тимчасово менше, ніж масажист (який у липні прийняв 65 клієнтів). Ймовірно, влітку багато дерматологічних пацієнтів переносять свої візити на пізніше, тоді як на масаж все ще є попит навіть у теплу пору року (особливо на релаксаційні процедури для тих, хто не виїхав у відпустку). Масаж відносно рівномірно завантажений протягом року, без різких стрибків, з мінімумом у січні (57) та максимумом у листопаді (83). Подолог мав найменше звернень у серпні (53) – можливо, клієнти влітку рідше займаються лікуванням стоп, відкладаючи не термінові процедури.

Таким чином, аналіз динаміки по місяцях виявив сезонні піки та спади у роботі підприємства. Знання цих закономірностей важливе для планування роботи центру: можна коригувати графіки відпусток персоналу (логічно планувати відпустки лікарів саме на літні місяці зі спадом активності), а також проводити маркетингові заходи для стимулювання попиту у традиційно «тихих» періоди. Наприклад, бачимо потенціал для акцій у липні-серпні, аби залучити більше клієнтів в цей час, та розвантаження листопада шляхом раннього запису частини клієнтів на жовтень чи грудень (або залучення додаткового персоналу на пік). У наступному підрозділі будуть детально розглянуті рекомендації щодо оптимізації навантаження, але спершу проаналізуємо ще кілька аспектів ефективності – активність клієнтів за днями тижня та рентабельність різних послуг.

Розподіл навантаження за днями тижня

Окрім місячної сезонності, значення має тижнева циклічність у роботі центру. Для оцінки, коли протягом тижня спостерігається найбільше

навантаження, було проаналізовано розклад візитів за днями. Зокрема, я відслідковував протягом практики, скільки клієнтів приходить у кожен день тижня та в яку пору дня спостерігається пік звернень. Результати цих спостережень відображені на рис. 2.2.2 у вигляді *теплової карти (heatmap)*, де по вертикалі відкладені дні тижня, по горизонталі – години роботи центру, а інтенсивність кольору показує середню кількість одночасно обслужених клієнтів в ті чи інші години кожного дня.



Рис. 2.2.2. *Розподіл середньої кількості клієнтів за днями тижня та годинами (heatmap)

* Найбільш завантажені інтервали відмічені більш насиченим червоним кольором, менш завантажені – жовтим. По осі Y перелічені дні тижня (центр «Vita» працює з понеділка по суботу, неділя – вихідний), по осі X – час дня з 9:00 до 17:00 (робочі години центру). Цифри в комірках показують середню кількість клієнтів, які одночасно перебувають на прийомі в даний час (розраховано на основі спостережень за декілька тижнів).

Аналізуючи теплову карту, можна зробити кілька висновків. Найбільше навантаження припадає на кінець робочого тижня – п'ятницю та суботу, особливо в середині дня (11:00–15:00). Помітно, що у ці дні в розпал дня одночасно обслуговуються в середньому 2–3 клієнти (темно-червоні осередки на перетині «П'ятниця/12:00» та «Субота/12:00» відповідають піковим

значенням ~ 3 клієнти одночасно). Це свідчить про високий попит наприкінці тижня – багато людей прагнуть потрапити на процедури перед вихідними або ж саме у вихідні, коли мають більше вільного часу. У будні дні середовище завантаження більш рівномірне, проте серед них виділяється вівторок і четвер як відносно насичені дні, а середа – як найспокійніший день. З теплокарти видно, що середа зранку особливо малолюдна (жовті комірки з показником 0–1 клієнт в ранкові години середи). *Під час практики я помітив, що в середу масажисти мають найменше навантаження* – часто в середу в першій половині дня кабінет масажу простоював або приймав 1 клієнта, тоді як на п'ятницю та суботу запис був щільним. Це узгоджується із загальним трендом: середа є «затишним» днем для всіх видів послуг (можливо, після активного понеділка-вівторка клієнти беруть паузу, а ближче до кінця тижня знову планують візити). Понеділок має трохи нижче середнє навантаження (порівняно з вівторком чи четвергом), але в цілому не настільки тихий, як середа – на початку тижня деякі клієнти прагнуть потрапити на прийом після вихідних.

Окремо варто зазначити, що неділя у центрі «Vita» не працює (на рис. 2.2.2 рядок «Неділя» повністю світлий із нульовими значеннями). Це типово для багатьох медичних центрів та салонів – неділя оголошується вихідним днем, даючи відпочинок персоналу і орієнтуючи клієнтів на інші дні. Таким чином, субота виконує роль єдиного вихідного дня для відвідувачів, і, як наслідок, у суботу спостерігається підвищений попит (люди, які не встигають прийти в будні, записуються на суботу). В суботу пік завантаженості також припадає на середину дня ($\sim 12:00$), хоча загальна кількість одночасних клієнтів трохи менша, ніж у п'ятницю: це можна пояснити трохи скороченим робочим днем у суботу та меншою кількістю працюючого персоналу (можливо, деякі лікарі виходять в суботу по черзі).

Знання внутрішньотижневих коливань навантаження дозволяє керівництву центру гнучко підходити до складання графіків роботи персоналу. Наприклад, можна збільшувати кількість доступних записів на найпопулярніші години (обідній час п'ятниці та четверга) – домовлятися з

працівниками щодо зміщення обідньої перерви або залучати додаткових фахівців на ці години. Натомість у спокійні години (ранок понеділка чи середовища) персонал може приділити час внутрішній документації, навчанню або підготовці кабінетів. Також має сенс проводити спеціальні пропозиції у «тихих» дні – наприклад, знижки на масаж у середу, щоб вирівняти завантаження, адже зараз в середу масажисти та інші спеціалісти мають незайняті години.

Клієнтська активність та лояльність

Раніше ми розглянули показники лояльності в розрізі спеціалістів. Тепер проаналізуємо динаміку повторних звернень клієнтів по місяцях, щоб зрозуміти, чи змінюється коефіцієнт лояльності протягом року. Таблиця 2.2.3 містить для кожного місяця загальну кількість візитів клієнтів до центру, кількість повторних візитів (тобто таких, що здійснили клієнти, які вже відвідували центр раніше) та розраховану частку повторних в загальній кількості, %.

Таблиця 2.2.3

Динаміка повторних звернень (лояльності) клієнтів по місяцях.

Місяць	Усього візитів	Повторних візитів	Частка повторних, %
Січень	294	191	65
Лютий	321	193	60
Березень	359	197	55
Квітень	384	223	58
Травень	401	241	60
Червень	354	219	62
Липень	306	193	63
Серпень	319	182	57
Вересень	333	196	59
Жовтень	373	228	61
Листопад	422	270	64
Грудень	412	272	66

Як свідчать дані таблиці 2.2.3, у різні місяці частка постійних клієнтів дещо коливається. В середньому вона знаходиться в межах 55–66%. Найнижчий рівень лояльності спостерігався у березні (55%) та серпні (57%), а найвищий – у грудні (66%). У першому кварталі року (січень-березень) частка повторних звернень поступово зменшувалася: з 65% у січні до 55% в березні. Це може означати, що навесні центр залучив багато нових клієнтів (наприклад, завдяки рекламним кампаніям чи напередодні літнього сезону краси), через що частка постійних клієнтів відносно знизилася. Березневий наплив новачків «розбавив» аудиторію, тому лише трохи більше половини візитів здійснили давні клієнти. Натомість у квітні-травні лояльність знову зросла до ~58–60%, оскільки частина нових березневих клієнтів могла перетворитися на постійних, повернувшись повторно, а також могла зменшитися рекламна активність.

Влітку динаміка цікава: у липні попри найменшу загальну кількість візитів, частка повторних досягла 63%. Це означає, що в період спаду центр переважно відвідували постійні клієнти (ймовірно, найбільш лояльна аудиторія не переривала курс процедур навіть у сезон відпусток). Серпень показав невелике просідання лояльності (57%) – можливо, позначився приплив разових клієнтів наприкінці літа (наприклад, людей, які вирішили разово скористатися послугами перед осінню, або туристів, що були у місті нетривалий час).

Осінь демонструє стабільно високий коефіцієнт лояльності: вересень – 59%, жовтень – 61%, листопад – 64%. Грудень досяг піку – дві третини відвідувань (66%) здійснено постійними клієнтами. Це можна пояснити тим, що на кінець року у центрі сформувалася стала база клієнтів, які цінують послуги «Vita» і приходять перед святами на улюблені процедури. До того ж, багато хто з нових клієнтів, залучених протягом року, до грудня вже здійснили повторні візити, таким чином збільшивши відсоток лояльної аудиторії.

Отже, коефіцієнт лояльності клієнтів центру у 2024 році коливався, але загалом мав тенденцію до зростання на кінець року. Це позитивний сигнал – він свідчить про ефективну роботу зі створення постійної клієнтської бази.

Звичайно, підтримувати високий рівень лояльності допомагає якісний сервіс, програми лояльності (якщо такі запроваджені), персональний підхід. Водночас, для бізнесу важливо і залучення нових клієнтів, тому періодичні зниження частки повторних звернень (як у березні чи серпні) не є негативним фактором самі по собі – вони можуть означати успішні маркетингові кампанії по розширенню клієнтури. Оптимальним є баланс між залученням нових і утриманням існуючих клієнтів, щоб і база постійних зростала, і потік нових не припинявся. У випадку «Vita» цей баланс доволі непоганий (40% нових до 60% повторних в середньому). Надалі, у розділі з рекомендаціями, будуть запропоновані заходи щодо подальшого підвищення лояльності (наприклад, запровадження системи бонусів за повторні візити) та збільшення залучення нових клієнтів у «провальні» місяці.

Прибутковість та продуктивність різних видів послуг

Важливим аспектом ефективності використання персоналу є прибутковість часу роботи спеціалістів. Різні види послуг займають різний час і приносять різний дохід. Для оцінки, які напрямки є найбільш рентабельними, було проаналізовано ключові послуги, що надаються в центрі, з точки зору отриманого прибутку на одиницю часу (годину). У таблиці 2.2.4 наведено кілька основних процедур кожного напрямку із зазначенням їхньої тривалості, ціни для клієнта, собівартості (прямих витрат на матеріали) і обчисленого прибутку. На основі цього розраховано показник «прибуток на годину» – скільки гривень чистого прибутку приносить година виконання тієї чи іншої процедури. Цей показник дозволяє порівняти ефективність використання часу різних фахівців і різних послуг.

Таблиця 2.2.4

Рентабельність основних видів послуг (прибуток на одиницю часу)

Процедура	Тривалість, хв.	Ціна, грн	Собіварт., грн	Прибуток, грн	Прибуток/год, грн
Глибоке чищення обличчя (косметолог)	60	800	100	700	700

Продовження табл. 2.2.4

Ін'єкція ботоксу (косметолог)	30	1200	300	900	1800
Консультація дерматолога	30	600	50	550	1100
Лазерна процедура (дерматолог)	45	1000	150	850	1133
Плазмотерапія шкіри голови (трихолог)	60	1500	300	1200	1200
Консультація трихолога	30	500	0	500	1000
Розслабляючий масаж	60	500	50	450	450
Медичний педикюр	60	700	100	600	600

Як видно з таблиці 2.2.4, не всі години роботи приносять підприємству однаковий прибуток – він залежить від специфіки процедури. Найбільш «доходні» з точки зору віддачі часу – це, як правило, інтенсивні медико-косметологічні процедури, що займають відносно мало часу, але мають високу вартість. Наприклад, ін'єкція ботоксу триває близько 30 хвилин і дає ~900 грн прибутку, що еквівалентно 1800 грн/год – це один з найвищих показників. Схожі високі значення у дерматологічних і трихологічних послуг: консультація дерматолога (30 хв) приносить ~1100 грн/год, лазерна процедура тривалістю 45 хв – ~1133 грн/год, плазмотерапія шкіри голови (60 хв) – ~1200 грн/год, консультація трихолога (30 хв) – ~1000 грн/год. Отже, медичні консультації та ін'єкційні/апаратні процедури мають високу віддачу і є дуже продуктивними з точки зору витрат на одиницю часу роботи спеціаліста.

Натомість, послуги релаксаційно-оздоровчого характеру (як-от масаж) та деякі доглядові процедури приносять менший погодинний прибуток. Зокрема, розслабляючий масаж тривалістю 60 хв має невисоку ціну (500 грн) та майже не потребує витратних матеріалів, тож його прибуток ~450 грн, але в перерахунку на годину це ті самі 450 грн/год – у 4 рази менше, ніж година роботи косметолога з ін'єкціями. Подібна ситуація з педикюром: за годину

медичного педикюру центр заробляє ~600 грн чистого прибутку, що теж помітно нижче за показники ін'єкційних або лазерних процедур.

Основна причина такої різниці – різна цінова політика та пропускна спроможність процедур. Косметолог чи лікар за короткий час виконує висококваліфіковану процедуру (укол ботулотоксину, лазерне видалення тощо), яка цінується дорого, тоді як масажист протягом цілої години надає послугу з відносно невисоким тарифом, обмеженим ринком (500 грн за годину масажу – типовий рівень цін). В результаті година роботи масажиста генерує умовно менше доходу, хоча і вимагає значних фізичних зусиль. Це не означає, що слід відмовлятися від масажу чи інших «повільних» послуг – вони важливі для комплексу послуг центру, розширюють клієнтську базу і часто є суміжними для перехресних продажів (наприклад, клієнт може прийти на масаж і потім стати клієнтом косметолога). Проте з точки зору планування завантаження варто враховувати, що збільшення частки високоприбуткових процедур (ін'єкцій, апаратних методик) у розкладі може позитивно вплинути на фінансові результати. Наприклад, косметолог може оптимізувати свій графік, комбінуючи тривалі доглядові процедури з короткими ін'єкційними в межах дня, щоб максимізувати виручку.

Також слід зауважити, що у наведених розрахунках прибутку враховано лише прямі змінні витрати (витратні матеріали). Не враховано постійні витрати та зарплату персоналу. Заробітна плата лікарів і спеціалістів – значна стаття витрат, і якщо розглядати чистий прибуток центру, то його потрібно зменшити на суму оплати праці. Втім, для аналізу ефективності використання саме робочого часу доцільно оперувати показником валового прибутку (без урахування зарплати), адже він відображає саме генерування виручки конкретною годиною роботи. З точки зору управління, можна зробити висновок, що кожна година роботи косметолога чи лікаря приносить більше виручки, ніж година роботи масажиста. Це враховується при визначенні кадрової політики та розподілі фонду робочого часу: наприклад, центр може бути зацікавлений у збільшенні кількості лікарів-косметологів або їх робочих годин, або ж у тому, щоб масажисти в періоди простою допомагали

виконувати інші завдання (продаж супутніх товарів, консультації з реабілітації тощо), підвищуючи свою ефективність.

Таким чином, проведений аналіз ефективності використання персоналу в Центрі «Vita» продемонстрував низку важливих моментів. По-перше, структура попиту на послуги центру є нерівномірною: косметологічний напрям забезпечує найбільше навантаження і дохід, тоді як деякі інші спеціалісти (подолог, масажист) використовуються не на повну потужність (2–3 клієнти на день при потенційно більшій пропускній спроможності). Це свідчить про наявність резервів підвищення продуктивності – наприклад, за рахунок розширення переліку послуг подолога чи більш активного маркетингу масажних програм. По-друге, виявлено сезонні та тижневі коливання в роботі: літній спад та осінній пік, а також «тиха» середа і напружена п'ятниця-субота щотижня. Ці коливання призводять до нерівномірного завантаження персоналу, коли в пікові періоди працівники перевантажені, а у спад – мають простій. Отже, постає завдання вирівнювання навантаження, аби ефективніше використовувати трудові ресурси (мінімізувати час простою і водночас уникнути вигорання від перенапруження у піки). По-третє, аналіз лояльності клієнтів показав достатньо високий рівень повторних звернень ($\approx 60\%$), що є позитивним фактором, але також виявив можливі точки росту: для дерматології та інших напрямів з нижчим відсотком лояльності варто впровадити заходи з утримання клієнтів. По-четверте, аналіз прибутковості послуг висвітив, що деякі види діяльності персоналу є значно продуктивнішими у фінансовому плані. Це натякає на можливу оптимізацію бізнес-процесів: збільшення частки більш рентабельних процедур, навчання персоналу суміжним високоприбутковим методикам, або диференціація цін з урахуванням зайнятості і цінності часу фахівця.

Загалом, ефективність використання персоналу в «Vita» можна оцінити як задовільну, але таку, що має простір для вдосконалення. Персонал справляється з існуючим навантаженням, проте існують періоди недовикористання ресурсів. Виявлені диспропорції та проблемні зони (наприклад, липневий спад попиту, низька завантаженість окремих днів

тижня, різниця в продуктивності годин різних працівників) вказують на напрями оптимізації. У наступному розділі дипломної роботи будуть розроблені практичні рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів і перерозподілу навантаження, що дозволить підвищити ефективність використання персоналу, вирівняти графік роботи та, як наслідок, збільшити фінансові показники центру.

2.3. Аналіз основних бізнес-процесів центру (схеми, показники ефективності, проблемні місця)

Побудова воронки. Вхідний клієнтський потік у Vita проходить послідовно етапи: запит відповідь адміністратора консультація запис на прийом прихід оплата послуг повторний візит. На кожному етапі частина лідів відсіюється, утворюючи класичну форму воронки, де від багатьох початкових звернень залишається відносно небагато фактичних покупців і постійних клієнтів. Нижче наведено кількісну модель цієї воронки за місяць (середні значення на основі ~250 звернень на місяць), з оцінкою втрат та часом очікування на кожному етапі.

Результати на ключових етапах процесу. В таблиці 2.3.1 подано кількість клієнтів, що переходять через кожен етап, відсоток втрат на етапі та середній час очікування переходу до наступного етапу. Видно, що із ~250 початкових запитів до етапу оплати доходить близько 110 клієнтів (конверсія лід→покупець ~44%), а повторно звертаються ~66 клієнтів (близько 60% від тих, хто здійснив покупку).

Таблиця 2.3.1

Етапи бізнес-процесів центру

Етап процесу	Кількість клієнтів	Втрати на етапі, %	Середній час очікування
Запит (первинне звернення)	250	—	—
Відповідь адміністратора	230	8 %	~30 хв
Консультація (первинна)	150	~35 %	~1 день
Запис на прийом	130	~13 %	~2 дні
Прихід клієнта	120	~8 %	~7 днів
Оплата послуг	110	~8 %	0 (відразу)
Повторний візит	66	40 %	~3 міс

Як видно з таблиці, найбільші відсіви відбуваються на етапах переходу від відповіді до консультації (втрачено ~35% лідів) та на етапі повторного повернення клієнта (втрачається ~40% клієнтів після першої оплати). Для наочності на рис. 2.3.1 побудовано Sankey-діаграму шляхів клієнтів по воронці, де товщина стрілок пропорційна кількості клієнтів, а відгалуження показують втрати на кожному етапі.

На рис. 2.3.1 видно, що з 250 запитів 20 залишаються без відповіді чи інтересу (втрачаються на початку), 80 клієнтів не доходять до консультації після отримання відповіді адміністратора, ще 20 відсіюються після консультації, 10 не доходять до фактичного візиту (не з'являються на прийом), 10 приходять, але не оплачують (відмова від послуги на місці), і близько 44 клієнтів не повертаються повторно після першого візиту. Лише 66 клієнтів із початкових 250 звернень здійснюють повторний візит, тобто стають постійними. Таким чином, основні «вузькі місця» воронки – це етапи між відповіддю та консультацією, а також після першого візиту, де відбуваються найбільші втрати лідів.

Порівняння з орієнтирами конверсії. Отримана загальна конверсія від ліда до оплати (~44%) є доволі високою для медичного бізнесу і близька до

середнього показника ~45%, який наводять для медичних естетичних практик . Зокрема, конверсія «запит → консультація» у Vita (~60%) відповідає бенчмарку ~60% лідів до запису на консультацію, а конверсія «консультація → продаж» (~73% оплачених з 150 консультацій) майже досягає рекомендованих ~75%. Це свідчить, що загалом воронка побудована ефективно. Втім, резерви росту ще є за рахунок оптимізації проблемних точок, про які йтиметься далі (зменшення втрат на ключових етапах). Зокрема, найбільший потенціал – це підвищення частки клієнтів, що доходять до консультації і запису, а також збільшення рівня повернення постійних клієнтів до 70%+. Для цього детально проаналізуємо швидкість реакції адміністраторів, поведінку повторних візитів та ефективність скриптів спілкування.

Швидкість відповіді та вплив на конверсію

Оперативність обробки вхідних звернень адміністратором відіграє критичну роль у конверсії лідів. На рис. 2.3.2 зображено гістограму розподілу часу відповіді адміністратора на запити в Direct (соцмережі) за місяць, на вибірці ~250 діалогів.

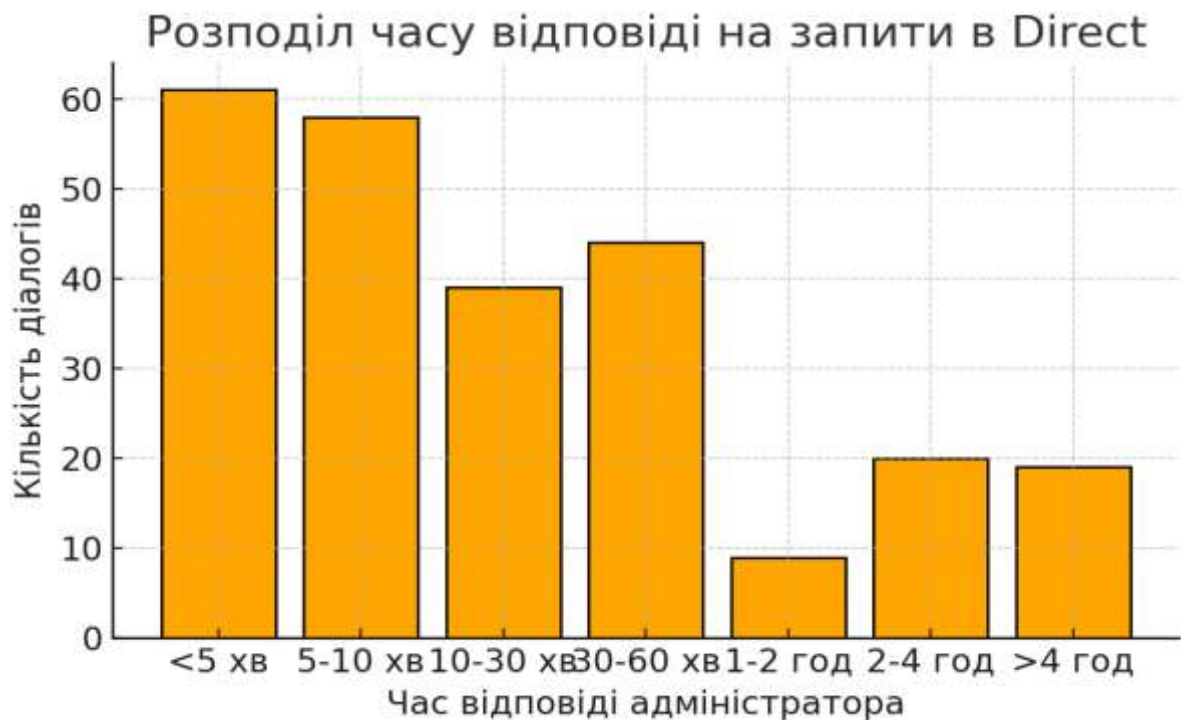


Рис. 2.3.2. Розподіл часу відповіді адміністратора на онлайн-запити (Direct), кількість діалогів на місяць

Як видно, близько 60 діалогів отримали відповідь менш ніж за 5 хвилин, ще ~55 – в межах 5–10 хвилин. Таким чином, приблизно 45% запитів отримують відповідь протягом перших 10 хвилин. Близько 40 діалогів (16%) чекали відповіді 10–30 хв, ~30 діалогів (12%) – до 1 години. Водночас, ~15 випадків (~6%) мали затримку відповіді 1–2 години, ~20 випадків (8%) – 2–4 години, і ~18 діалогів (~7%) отримали відповідь лише через 4+ годин (як правило, нічні звернення до ранку). Медійне значення часу відповіді становить ~10–15 хвилин, проте максимуми сягають 8–10 годин (наприклад, якщо запит надійшов пізно вночі).

Ці результати вказують, що половина клієнтів отримують дуже швидку відповідь, але існує істотна частка лідів (~20–25%), що чекають довше 1–2 годин. Такі затримки можуть критично вплинути на конверсію. Дослідження ринку свідчать, що 82% споживачів очікують відповіді протягом 10 хвилин, і компанія, яка встановлює контакт з лідом за перші 5 хвилин, має в 100 разів вищу імовірність перетворити його на клієнта. Навпаки, якщо зателефонувати через 30 хвилин, ймовірність успіху падає у ~21 раз. За даними HBR, контактування ліда протягом години робить його 60 разів більш схильним до кваліфікації і закриття угоди, ніж контакт лише за добу. Проте 74% компаній не дотримуються “правила 5 хвилин”, а середній час відповіді на веб-ліди становить ~2 години 5 хвилин, що далеко від оптимального.

Для Vita швидкість реакції загалом краща за середню по ринку, але все ще не максимальна. Затримки понад 1–2 години (зокрема нічні запити) – це “проблемна точка”, де потенційні клієнти можуть “охолонути” або звернутися до конкурентів. Необхідно прагнути, щоб 90%+ звернень отримували відповідь у перші 5–10 хвилин. Для цього можна задіяти інструменти: розширення годин роботи/чергування адміністратора онлайн, сповіщення про нові ліди, шаблонні авто-відповіді поза годинами роботи. Очікуваний ефект – підвищення конверсії на етапі “запит→відповідь” (зараз втрачається ~8% лідів) та на наступних етапах, адже швидкий перший контакт значно підвищує шанс запису.

Рівень повторних візитів (ретеншн-аналіз)

Утримання клієнтів та повторні продажі – важливий показник ефективності персоналу і якості сервісу. У Vita ~60% клієнтів повертаються повторно після першого візиту (таблиця 2.3.2), що означає, що 40% клієнтів не здійснюють повторних покупок. Проаналізуємо частоту повторних звернень у часі.

Таблиця 2.3.2

Частота повторних звернень у часі

Період після першого візиту	Частка клієнтів, що зробили повторний запис
Протягом 1 тижня	5 %
Протягом 1 місяця	20 %
Протягом 3 місяців	50 %
Протягом 6 місяців	60 %
Протягом 12 місяців	70 %

Як показує таблиця 2.3.2, лише $\approx 20\%$ клієнтів повертаються протягом першого місяця після процедури, але впродовж кварталу повторно звертаються вже $\approx 50\%$. Максимально кумулятивний показник досягає $\approx 70\%$ за рік – тобто близько 30% клієнтів так і не повернулися протягом року. Нинішній рівень повторних візитів ($\approx 60\%$ за півроку) можна вважати непоганим, але є потенціал збільшення до 70–75%. Адже утримання клієнта дешевше, ніж залучення нового, і навіть +10% до рівня повторних звернень помітно підвищить виручку при тих самих затратах на персонал.

Фактори, що впливають на повторні записи. На повторний візит, як правило, впливають задоволеність результатом, якість сервісу та нагадування/маркетинг. У Vita впроваджено нагадування через CRM (стадія “нагадування про візит”) та післявізитний контакт. Однак, щоб довести ретеншн до 70%+, варто посилити роботу з клієнтами після процедури: телефонні дзвінки або повідомлення з запитом про самопочуття, персональні пропозиції зі знижкою на наступну процедуру, програми лояльності. Оптимізація цих бізнес-процесів (автоматизація нагадувань, регулярні follow-up контакти) дозволить ефективніше використовувати базу з ~ 1600 клієнтів,

накопичених за 2 роки, підвищуючи завантаженість персоналу без збільшення витрат на залучення. Якщо довести повторні візити до 70% (замість ~60%), це додатково ~10% приросту обсягу послуг, що прямо підвищує продуктивність роботи персоналу.

Оцінка ефективності скриптів спілкування

У Центрі Vita адміністратори використовують різні скрипти (готові сценарії) під час спілкування з клієнтами в чаті/директі. Аналіз їх ефективності допомагає виявити, який стиль комунікації найкраще конвертує лідів у запис. В таблиці 2.3.3 зведено показники результативності 5 різних скриптів за місяць (умовно позначених #1–#5). Для кожного скрипту показано, на скількох діалогах він був застосований, скільки клієнтів у відповідь активно продовжили розмову, і який відсоток з них записався на прийом.

Таблиця 2.3.3

Показники результативності 5 різних скриптів за місяць

Скрипт комунікації	Діалогів (застосовано скрипт)	Клієнтів відповіли	Конверсія в запис
#1	50	45 (90 %)	60 %
#2	50	40 (80 %)	50 %
#3	50	35 (70 %)	30 %
#4	50	40 (80 %)	50 %
#5	50	30 (60 %)	20 %

За даними таблиці 2.3.3, скрипт #1 продемонстрував найвищу результативність: із 50 клієнтів 45 підтримали розмову (не “загубилися” після першої відповіді), і 30 клієнтів (60%) врешті записалися на прийом. Скрипти #2 і #4 також відносно ефективні (конверсія ~50%). Натомість скрипт #5 показав найгірший результат: лише 60% клієнтів взагалі відповіли на повідомлення адміністратора, і конверсія в запис склала 20% – утричі нижче, ніж у скрипта #1. Ймовірно, формулювання скрипта #5 недостатньо залучає клієнта (можливо, занадто агресивне або навпаки невиразне).

Ці дані вказують на доцільність стандартизації найкращих практик спілкування. Рекомендується впровадити скрипт #1 як основний шаблон, попередньо проаналізувавши його зміст: що саме приваблює клієнтів – можливо, дружній тон, чітка інформація про послуги, вигода для клієнта чи персоналізація. Водночас слід доопрацювати або замінити скрипт #5, врахувавши його недоліки. Загалом, навчання персоналу ефективним технікам комунікації (за допомогою скриптів) дозволить підвищити конверсію на етапі “відповідь → запис” без збільшення маркетингових витрат. За рахунок оптимізації скриптів можна, наприклад, підняти конверсію цього етапу з ~65% до 75–80%, що на нашій моделі дало б +10–15 додаткових записів на місяць (із тих самих 230 контактів після відповіді).

Схема бізнес-процесу обробки клієнта в CRM

Для підвищення ефективності роботи персоналу важливо регламентувати бізнес-процес обслуговування клієнта та максимально автоматизувати рутинні етапи.

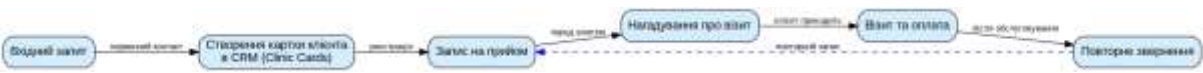


Рис. 2.3.3. Блок-схема послідовності роботи з клієнтом у CRM Clinic Cards

На рис. 2.3.3 зображено блок-схему послідовності роботи з клієнтом у CRM Clinic Cards – від моменту надходження ліду до завершення його циклу та переходу в повторні звернення.

У табл. 2.3.4 наведено етапи бізнес-процесу обробки клієнта в CRM «Clinic Cards».

Таблиця 2.3.4

Етапи бізнес-процесу обробки клієнта в CRM «Clinic Cards»

№	Етап	Основна дія	Відповідальний	Автоматизація
1	Вхідний запит	Отримання DM або телефонного дзвінка	Клієнт → адміністратор	—
2	Швидка відповідь	Відповідь ≤ 10 хв (скрипт)	Адміністратор / SMM-менеджер	частково

Продовження табл. 2.3.4

3	Створення картки клієнта	Заповнення профілю у CRM	Адміністратор	ні
4	Запис на прийом	Бронювання часу у календарі	Адміністратор	ні
5	Нагадування – 24 год	Авто-SMS із деталями прийому	CRM (автоматично)	так
6	Підтвердження візиту	Клієнт підтверджує запис	Клієнт	—
7	Нагадування – 1 год	Коротке SMS-нагадування	CRM (автоматично)	так
8	Візит та надання послуги	Консультація / процедура	Лікар + адміністратор	ні
9	Оплата та фіксація даних	Проведення платежу, запис результату	Адміністратор	частково
10	Follow-up / оцінка NPS	Контроль якості сервісу	Адміністратор	частково
11	Персональна пропозиція	Email/SMS-акція або бонус	Маркетолог	частково
12	Повторний візит (цикл)	Запис на наступну процедуру	Адміністратор	ні

Як показано у таблиці, процес починається з вхідного запиту (через телефон, месенджер або інший канал). Адміністратор оперативно реагує та вносить нового клієнта в CRM, створюючи електронну картку (профіль) у системі Clinic Cards. На основі картки проводиться запис на прийом до відповідного спеціаліста (лікаря або косметолога) на обрану дату і час. Перед візитом система або персонал висилає клієнту нагадування (через SMS/Viber тощо) – це зменшує ймовірність неявки. Коли клієнт приходить на прийом, на його картці фіксуються надані послуги, проводиться оплата (через касу, інтегровану з CRM). Після завершення послуги адміністратор відзначає в системі, що цикл обслуговування завершено. Далі клієнт переходить у фазу повторного звернення: через певний час (напр., 1–3 місяці залежно від послуги) система може автоматично додати завдання нагадати клієнту про наступний візит або запропонувати акційну пропозицію. Якщо клієнт

записується повторно, процес знову проходить стадії запис → нагадування → візит по колу. Таким чином, CRM забезпечує замкнений цикл роботи з клієнтом, мінімізуючи ручну працю: автоматично фіксує дані, генерує нагадування, формує історію відвідувань. Це дозволяє персоналу працювати продуктивніше, витрачаючи менше часу на адміністративні завдання і більше – на безпосередню роботу з клієнтами.

Важливо, що на кожному з цих етапів є свої «точки контролю» для керівника: скільки лідів внесено в CRM (чи не забули внести), скільки з них сконвертовано в запис, скільки нагадувань спрацювало успішно (чи були “no-show”), який відсоток клієнтів повернувся. Регулярний аналіз цих метрик в CRM дає змогу виявляти слабкі місця процесу та оптимізувати бізнес-процеси (наприклад, якщо багато клієнтів не доходять до візиту – можливо, треба змінити підхід нагадування або впровадити передоплату).

Проблемні точки та рекомендації щодо підвищення конверсії

На основі проведеного аналізу можна окреслити основні проблемні точки, де втрачаються ліди, та причини зниження конверсії на цих етапах:

- Затримки з відповіддю на запит. ~8% потенційних клієнтів «губляться» ще до контакту з адміністратором. Причина – надто повільна реакція або відсутність відповіді (наприклад, звернення пізно ввечері). Клієнт може за цей час передумати або звернутися до іншої клініки. Рекомендація: забезпечити швидку відповідь (до 5 хвилин) на >90% запитів, запровадити чергування або авто-відповідач поза графіком.

- Не всі, хто отримав відповідь, доходять до консультації. Найбільший відсів (~35%) стається між відповіддю та записом на консультацію. Частина клієнтів після отримання інформації більше не проявляє активності. Можливі причини: нецільові ліди, клієнт не побачив цінності або вагався щодо ціни/процедури. Рекомендація: в скриптах відповідей робити більший акцент на унікальності клініки та вигодах для клієнта, пропонувати безкоштовну коротку консультацію або бонус при записі, активніше працювати з запереченнями. Також варто відстежувати подальший контакт: якщо клієнт «охолов», адміністратор може через 1–2 дні

уточнити, чи не потрібна додаткова інформація – цей follow-up може повернути частину лідів у воронку.

- Втрати на етапі консультації → запис. Біля 13% потенційних клієнтів після консультації не записуються на процедуру. Причини: клієнт не переконаний, потребує часу на роздуми, або його не влаштовує ціна/умови. Рекомендація: аналізувати причини відмов після консультацій – шляхом короткого опитування або відміток у CRM (напр. «відмовився через ціну», «планує пізніше» тощо). За потреби – коригувати прайс чи пропонувати розстрочку, навчити персонал технікам “допродажу” на консультації (наприклад, 75% успішного закриття після консультації є орієнтиром). Якщо клієнт сумнівається – встановити нагадування зв’язатися з ним за тиждень.

- Проблема “no-show” (неявки на запис). ~8% записаних клієнтів не доходять до клініки. Це як раз ті випадки, коли персонал зарезервував час, але послуга не відбулася. Можливі причини: клієнт забув про запис, змінив плани або знайшов альтернативу. Рекомендація: впровадити підтвердження візиту за день до прийому (телефоном або повідомленням), а також розглянути систему штрафу або передоплати для бронювання популярних слотів. CRM уже надсилає автоматичні нагадування – потрібно переконатися, що 100% клієнтів їх отримують і підтверджують. За оцінками, такі заходи можуть знизити неявки вдвічі.

- Відмова від послуги на місці. Бувають випадки (до ~5–8% від записів), коли клієнт прийшов, але не оплатив процедуру. Причини: в ході очного прийому змінилися показання, клієнт передумав, виникла недовіра або непорозуміння. Рекомендація: проводити детальні попередні консультації, щоб на візиті не залишалося критичних питань. Якщо відмова сталася – менеджер по роботі з клієнтами повинен зв’язатися, дізнатися причину, спробувати переназначити візит або запропонувати іншу процедуру зі знижкою. Це не лише поверне клієнта, а й дасть цінний фідбек про недоліки сервісу.

- Низька частка повторних візитів у частини клієнтів. ~40% клієнтів після першої процедури більше не звернулися. Це може свідчити про

недостатню лояльність або відсутність нагадування. Рекомендація: посилити програму лояльності – запустити, напр., “повторний візит зі знижкою 10%” протягом 3 місяців від першого, персоналізовані електронні листи/повідомлення з подякою за візит і запрошенням на наступну процедуру. Такі заходи стимулюватимуть більш раннє повернення (ціль – довести повторні звернення за 3 міс. з 50% до, скажімо, 60%). Крім того, варто моніторити задоволеність – можливо, частина клієнтів не повертається через не до кінця вирішену проблему чи недостатню увагу. Регулярний зворотний зв’язок (анкетування після послуги) допоможе виявити причини неповернення і адресувати їх.

На завершення, оптимізація зазначених аспектів бізнес-процесів прямо впливає на ефективність використання персоналу. Зменшення втрат на кожному етапі воронки означає, що ті самі адміністратори та лікарі зможуть обслуговувати більше клієнтів, підвищуючи продуктивність праці. У сукупності рекомендовані заходи (прискорення комунікації, кращі скрипти, автоматизація CRM-нагадувань, робота з лояльністю) дозволять Vita збільшити вихід “готових” клієнтів з кожних 250 лідів з ~110 оплат до ~130–150 (+20–35%), а рівень повторних звернень – з 60% до 70% і вище. Це забезпечить зростання виручки та рентабельності без пропорційного збільшення штату, тобто і підвищить ефективність використання наявного персоналу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ЦЕНТРІ «VITA»

3.1. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства (канали просування, оптимізація рекламних бюджетів, підвищення ROI)

3.1.1. Аналіз маркетингових каналів та ефективності реклами у 2024 році

В аналізованому центрі основним інструментом залучення клієнтів у 2024 році були цифрові маркетингові комунікації, зосереджені переважно на таргетованій рекламі в соціальних мережах Meta (Facebook та Instagram). Крім платної реклами, використовувалося ведення сторінок у Instagram – як офіційної сторінки клініки, так і особистого блогу її власника – для підвищення довіри та інформування аудиторії. Інші канали просування (наприклад, пошуковий маркетинг, e-mail розсилки чи офлайн-реклама) майже не застосовувалися. Таким чином, соціальні мережі стали головним джерелом лідів (контактів потенційних клієнтів) підприємства. Це відповідає сучасним тенденціям: навіть на ринку медичних послуг присутність у соціальних мережах суттєво впливає на поведінку споживачів, формуючи їх вибір та довіру до бренду. Зосередженість на одному каналі дала свої результати, але також означає залежність від нього, що у перспективі вимагає диверсифікації маркетингової активності.

За даними рекламного кабінету Meta, середньомісячний бюджет на рекламу у 2024 році складав ~600–700 дол. США, що дозволяло охоплювати цільову аудиторію в регіоні м. Одеса (географічний таргетинг на місто, де знаходиться клініка). На ці інвестиції підприємство отримувало в середньому 250–300 лідів щомісяця, тобто орієнтовна вартість залучення одного ліда становила \$2,2–2,5. Такий показник вартості ліда можна вважати непоганим для сфери медичних послуг: для порівняння, середній бізнес у цифровому маркетингу часто орієнтується на ROI та показник ROAS (окупність рекламних витрат), де співвідношення прибутку до витрат >2 (тобто \$2 доходу

на \$1 витрат) вже є прийнятним результатом. У нашому випадку лише прямий дохід з одного нового клієнта значно перевищував \$2,5, тож реклама була рентабельною**.

Середня конверсія лідів у реальних клієнтів (відсоток отриманих заявок, що завершилися записом на послугу і візитом) протягом 2024 року коливалася в межах 25–35%. Це означає, що з кожних 100 залучених через рекламу потенційних клієнтів приблизно 25–35 осіб реально скористалися послугами центру. Відтак, при ~280 лідах на місяць, клініка отримувала близько 70–100 нових клієнтів щомісяця за рахунок інтернет-реклами. Середній чек клієнта на послуги (дерматологічні процедури, косметологія тощо) становив близько 1500–2000 грн (еквівалент ~\$50–60). Таким чином, приблизний місячний дохід від нових клієнтів з реклами складав ~4–6 тис. доларів, що є суттєвим внеском у виручку підприємства (близько 10–15% загальної місячної виручки клініки). З урахуванням собівартості послуг, рентабельність таких маркетингових вкладень (ROMI – Return on Marketing Investment) в 2024 р. складала приблизно 200–300% і вище. Іншими словами, кожен вкладений у рекламу долар повертав підприємству в середньому близько трьох додаткових доларів чистого прибутку. Це узгоджується із твердженням, що ROI реклами є одним з найважливіших показників ефективності маркетингу, оскільки показує, скільки грошей зароблено в порівнянні з витраченими.

Попри в цілому позитивні результати рекламних кампаній 2024 року, аналіз виявив резерви для удосконалення маркетингової діяльності. По-перше, зосередженість лише на одному каналі (таргетинг у соцмережах) обмежувала охоплення потенційної аудиторії. Згідно з галузевими даними, найвищий ROI часто приносять канали пошукового маркетингу та e-mail: наприклад, SEO та контекстна реклама охоплюють аудиторію з високим наміром до покупки та можуть забезпечувати до \$8 доходу на \$1 витрат при ефективній оптимізації, а e-mail-маркетинг в середньому генерує ~\$44 на \$1 витрат. На момент аналізу ці інструменти у підприємства практично не використовувалися. По-друге, навіть у межах роботи з Facebook/Instagram реклама могла бути оптимізована: не всі запуснені оголошення давали однаково низьку вартість ліда, відсутнє

систематичне А/В тестування креативів та аудиторій. По-третє, швидкість та якість обробки лідів могла бути кращою: траплялися випадки, коли адміністратор зв'язувався із залишеною заявкою лише через кілька годин, що знижувало шанс успішного запису. Крім того, частина лідів “губилася” на етапі комунікації – клієнти могли не відповісти або відмовитися, а система повторних дотиків (reminder, follow-up) не була налагоджена. Всі ці проблемні моменти окреслили напрямки удосконалення маркетингової діяльності підприємства, а саме: оптимізація рекламних кампаній та бюджетів (для зниження вартості ліда), розширення каналів просування (для залучення додаткової аудиторії) та покращення процесу роботи з лідами (для підвищення конверсії і ROI).

3.1.2. Оптимізація рекламного бюджету та каналів просування для підвищення ROI

Одним з головних завдань удосконалення маркетингової діяльності було раціональніше використання рекламного бюджету. Рентабельність інвестицій у маркетинг (ROI) безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно витрачаються кошти на рекламу. Науково-практичний підхід вимагає постійно вимірювати ROI кожної кампанії і каналу, щоби перерозподіляти бюджет на користь найрезультативніших інструментів. В нашому випадку це означало, по-перше, оптимізувати самі кампанії в Facebook/Instagram, а по-друге, розглянути додавання нових каналів просування, які можуть забезпечити вищу віддачу.

Оптимізація кампаній у соцмережах. Було впроваджено практики постійного тестування та аналізу оголошень. Зокрема, проведено декілька раундів А/В-тестування: тестувалися різні варіанти рекламних креативів (зображення та відео, тексти оголошень), різні аудиторії таргетингу (вікові групи, інтереси) та різні плейсменти (стрічка Facebook, Stories Instagram тощо). Такий підхід відповідає рекомендаціям фахівців – тестування різних креативів, меседжів та аудиторій дозволяє визначити найефективніші

рекламні методи. Наприклад, було виявлено, що оголошення з демонстрацією реальних результатів процедур (до/після) та відгуками клієнтів мали на 25% вищий CTR і генерували ліди дешевше, ніж більш загальні іміджеві банери. Також з'ясувалося, що таргетинг на вузькішу аудиторію жінок 25–45 років у межах міста (основна ЦА клініки) дає нижчу вартість заявки, ніж ширший таргет 18–65. На основі цих даних бюджет було перерозподілено: більша його частина скеровувалася на найефективніші зв'язки “креатив + аудиторія”, що зменшило середню ціну ліда. Одночасно скориговано розклад показу реклами – проаналізувавши статистику звернень, ми помітили, що більшість заявок надходить у будні дні в обідній та вечірній час. Тому показ реклами був налаштований з урахуванням пікових годин активності аудиторії (12:00–21:00 у будні), а нічні години та вихідні – обмежені. Це дозволило уникнути зайвих витрат на покази, які з меншою імовірністю конвертуються в заявки.

Важливим кроком стало впровадження детальної аналітики рекламних кампаній. Налаштовано відстеження конверсій (заявок) через Facebook Pixel та UTM-мітки на посадкових сторінках, що дозволило точно визначати, з яких оголошень і кампаній приходять клієнти. На базі цих даних регулярно обчислювався ROI кожної кампанії. Якщо певна реклама показувала від'ємний або недостатній ROI (наприклад, витрати перевищували прибуток чи окупність була нижчою за середню), вона відключалася або переглядалася. Такий підхід відповідає загальному правилу: ROI допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у рекламу та обирати найефективніші канали для просування. В результаті вже за кілька місяців вдалося сформувати оптимізований набір працюючих оголошень. Кількість неефективних витрат (на покази, що не принесли лідів) зменшилася, а середня вартість ліда знизилася приблизно на 20% у порівнянні з початком 2024 року.

Розширення каналів просування. Розуміючи ризики залежності від одного джерела лідів, підприємство почало робити кроки до мультиканального маркетингу. Зокрема, було прийнято рішення протестувати контекстну рекламу Google Ads за релевантними пошуковими запитами (наприклад, “дерматолог Одеса”, “косметологічна клініка Одеса”). Цей канал

потенційно здатен приводити “гарячі” ліди, які самі шукають відповідні послуги, а отже можуть мати дуже високий відсоток конверсії. За статистикою, контекстна PPC-реклама належить до маркетингових стратегій з найвищим ROI, оскільки націлена на користувачів, готових до покупки, і в середньому компанії отримують ~\$2 доходу на кожен \$1 витрат. Ми налаштували тестові кампанії у Google Ads в лютому 2025 року з невеликим бюджетом (біля \$200 на місяць) і геотаргетингом на Одесу. Перші результати були багатообіцяючими: CTR текстових оголошень у пошуку склав ~8%, а коефіцієнт конверсії від кліку до заявки – 15%, що значно вище, ніж у холодному таргетингу в соцмережах. Вартість кліка була в діапазоні \$0,3–0,5, тобто приблизно за \$20–30 рекламних витрат вдалося залучити одного нового ліда через пошук. Хоча це дещо дорожче, ніж середня ціна ліда в Instagram, але такі ліди були дуже високої якості (близько 50% з них одразу записувалися на прийом). За рахунок вищої конверсії ROI пошукової реклами виявився на рівні ~400% (для порівняння, по таргетингу в Instagram ROI ~300–350% у тому ж періоді). Таким чином, Google Ads підтвердив свою доцільність як додатковий канал, і було рекомендовано надалі збільшити на нього бюджет.

Ще одним напрямом стало підсилення контент-маркетингу та SMM для отримання органічних лідів. Протягом 2024 року регулярно велися сторінки у Instagram: публікувалися інформаційні пости про послуги, фото робіт “до/після”, відгуки клієнтів, а також експертний контент від керівника клініки (дерматолога). Це дало поступове зростання аудиторії: кількість підписників офіційної сторінки центру зросла з ~2 тисяч на початку 2024 р. до ~6 тисяч на початок 2025 р., а особистий профіль лікаря-власника – з ~1 тис. до ~4,5 тис. підписників. Збільшення охоплення у соцмережах сприяє впізнаваності бренду та формує довіру, що опосередковано підвищує ефективність і платної реклами, і прямих звернень. Органічний трафік (безкоштовні звернення) поки що дає невелику частку лідів, проте він цінний, бо не вимагає прямих витрат і має високий ROI. Для подальшого розвитку цього напрямку запропоновано реалізувати email-розсилку для існуючих клієнтів (розсилання акцій, нагадувань про сезонні процедури), адже e-mail маркетинг відомий одним з

найвищих показників ROI – до \$44 на \$1 витрат, особливо за рахунок роботи з уже лояльною аудиторією. Таким чином, стратегія оптимізації бюджетів включала не лише економію коштів у чинних кампаніях, але й інвестиції у нові канали, які здатні примножити віддачу від маркетингу в довгостроковій перспективі.

3.1.3. Вдосконалення процесу роботи з лідами та підвищення конверсії

Другий ключовий напрям удосконалення – це підвищення конверсії лідів у реальних клієнтів, адже збільшення коефіцієнта конверсії прямо пропорційно впливає на ROI (при тих самих витратах більше клієнтів = більше дохід і прибуток). Для цього підприємство оптимізувало бізнес-процес обробки вхідних звернень та впровадило ряд інструментів CRM і комунікацій.

По-перше, скорочено час реакції на лід. Раніше клієнти могли чекати відповіді кілька годин, тепер же запит з рекламного оголошення опрацьовується практично миттєво. В межах CRM-системи Cliniccards було налаштовано автоматичне сповіщення адміністратора про нову заявку (в месенджері та електронною поштою), щоб жодна заявка не залишалася непоміченою. Встановлено правило: перший контакт із лідом здійснюється протягом 5–10 хвилин після отримання заявки. Швидкий відгук значно підвищує шанс успішного залучення клієнта, оскільки звернення «на гарячому» лідові демонструє увагу і професійність.

По-друге, було впроваджено чат-бот і авто-відповідачі для первинної взаємодії з лідами у соцмережах. Зокрема, в Instagram налаштовано простого чат-бота через Direct: коли користувач залишає заявку або пише в повідомлення, бот миттєво відправляє привітання і базову інформацію (наприклад: “Дякуємо за звернення, зараз наш адміністратор зв’яжеться з Вами. Для швидкого запису ви можете відповісти номер телефону...”). Це утримує зацікавленість клієнта під час очікування оператора. Досвід інших компаній підтверджує ефективність такого підходу: впровадження чат-бота

може прискорити проходження ліда воронкою продажів у 3 рази та підвищити конверсію з ліда в покупця в кілька разів. Зокрема, кейс впровадження бота в Instagram для товарного бізнесу показав зріст конверсії з 1% до 5,9% та зниження навантаження на менеджерів на 70%. У нашому випадку масштаб ефекту скромніший, проте теж відчутний: за відгуками адміністратора, після появи авто-відповідача клієнти стали рідше “зникати” без контакту – майже всі дочікуються живого спілкування, а частина одразу надає потрібну інформацію (контактний номер, зручний час візиту) в чаті. Це фактично скорочує шлях ліда: деякі записи підтверджуються вже в переписці, ще до телефонного дзвінка.

По-третє, оновлено та формалізовано сценарії (скрипти) спілкування з клієнтами. Разом з маркетинговим відділом адміністратори й лікарі розробили стандартизовані скрипти відповіді на типові запитання клієнтів – щодо цін, тривалості процедур, підготовки до прийому тощо. Основна мета – надати вичерпну інформацію і мінімізувати час, потрібний клієнту для прийняття рішення. Скрипти містять елементи техніки продажів: кожному клієнту пропонується найближча зручна дата і час запису; наголошується унікальність пропозиції (наприклад, “залишилося лише 2 вільних місця на цю дату”); якщо клієнт вагається – йому надсилають персоналізовану пропозицію (невелику знижку на перший візит або бонусну послугу). Також скрипти регламентують подвійний дзвінок-нагадування: якщо клієнт залишив заявку, але не відповідає на перший дзвінок, адміністратор повторно набирає через 30 хвилин і також дублює пропозицію в месенджері. Така наполегливість сприймається клієнтами позитивно (як піклування), якщо діяти ввічливо й доречно. У CRM-системі передбачена позначка статусу ліда після контакту: “недозвон”, “в роздумі”, “призначено візит” тощо – і для кожної категорії є свій подальший сценарій роботи.

По-четверте, особлива увага приділена роботі з постійними клієнтами та повторними продажами. В Cliniccards налаштовано модуль нагадувань про повторний візит: через певний час після прийому клієнту автоматично надсилається повідомлення з подякою за візит і пропозицією записатися знову

(або на підтримуючу процедуру). Також сегментованій базі постійних клієнтів розсилаються персональні пропозиції: наприклад, знижка до дня народження, спеціальні умови на нові послуги. Цей цикл заходів формує лояльність і стимулює клієнтів повертатися. Постійний клієнт фактично перестає бути “платним лідом” – на його повернення вже не витрачаються кошти реклами, що підвищує загальну рентабельність маркетингу. Додатково, запуск програми лояльності (накопичувальні знижки) мотивував клієнтів приводити друзів та знайомих. Сарафанне радіо і рекомендації – це теж канал просування, який у нашому випадку почав давати помітний потік нових звернень у кінці 2024 року (за опитуваннями ~15% нових клієнтів прийшли за рекомендацією). Таким чином, за рахунок CRM та фокусу на побудові довгострокових відносин з клієнтами формується своєрідна самопідтримувана воронка: задоволений клієнт повертається сам і приводить наступних клієнтів.

Насамкінець, варто зазначити, що весь бізнес-процес обробки лідів було систематизовано та візуалізовано у вигляді схеми в CRM. Оновлена схема бізнес-процесу включає всі ключові кроки – від вхідного запиту до повторного візиту клієнта. Зокрема, вона відображає етапи: швидка відповідь на запит → створення картки клієнта в CRM → подвійне нагадування і підтвердження запису → надання послуги → отримання оплати → follow-up (наступне спілкування) → персональна пропозиція → цикл повторного візиту. Впровадження цієї схеми дозволило чітко регламентувати роботу персоналу і усунути “вузькі місця” у воронці продажів. Кожен відповідальний працівник бачить на канбан-дошці CRM, на якому етапі знаходиться той чи інший лід, і які дії треба зробити далі. Контроль та аналітика на кожному етапі (конверсія з етапу в етап) дають змогу постійно вдосконалювати процес. В результаті, сукупність цих заходів – швидкий контакт, чат-бот, скрипти, CRM-нагадування – призвела до суттєвого підвищення конверсії лідів у запис та візит, про що свідчать наведені нижче результати.

3.1.4. Результати впровадження заходів: зниження вартості ліда, зростання конверсії та ROI

Удосконалення маркетингової діяльності підприємства у 2024–2025 роках дало вимірювані позитивні результати. По-перше, суттєво покращилися показники воронки залучення нових клієнтів – знизилася вартість залучення ліда і зросла їх кількість при тому ж або навіть меншому рівні витрат. По-друге, збільшилася конверсія цих лідів у реальних клієнтів завдяки поліпшенню роботи із зверненнями. По-третє, завдяки двом першим факторам різко підвищився інтегральний показник ефективності маркетингу – **ROI (ROMI)**. Розглянемо детальніше досягнуті результати.



Рис. 3.1.1. Динаміка кількості залучених лідів та середньої вартості одного ліда у 2024–2025 рр.

Примітка: ліди – кількість нових контактів потенційних клієнтів, здобутих через маркетингові канали за місяць; вартість ліда – середні рекламні витрати, розраховані на один залучений лід.

Як видно з рис. 3.1.1, протягом 2024 року кількість лідів на місяць поступово зростала, а вартість ліда мала тенденцію до зниження. На початку 2024 р. центр отримував ~250–280 лідів щомісяця при середній вартості ~\$2,3–

2,5 за лід. Надалі, після оптимізації таргетингу та креативів (середина 2024 р.), вдалося збільшити потік лідів до ~300 на місяць при вартості \$2,0–2,2. В кінці 2024 р. – на початку 2025 р., коли додалися нові канали (Google Ads) та покращилась конверсія, спостерігаємо стрибок до ~350–380 лідів/міс, а середня вартість ліда знизилася до ~\$1,8. Отже, один і той самий бюджет у ~\$700 почав приносити значно більше потенційних клієнтів, що свідчить про ефективніше використання коштів. Зокрема, якщо раніше \$700 давало ~280 лідів, то у березні 2025 р. за ті ж кошти отримано 385 лідів. Це пряма економія маркетингового бюджету на одиницю залучення: умовно, щоб залучити 100 лідів у 2024 р. потрібно було ~\$230, а на початку 2025 р. – лише ~\$180.

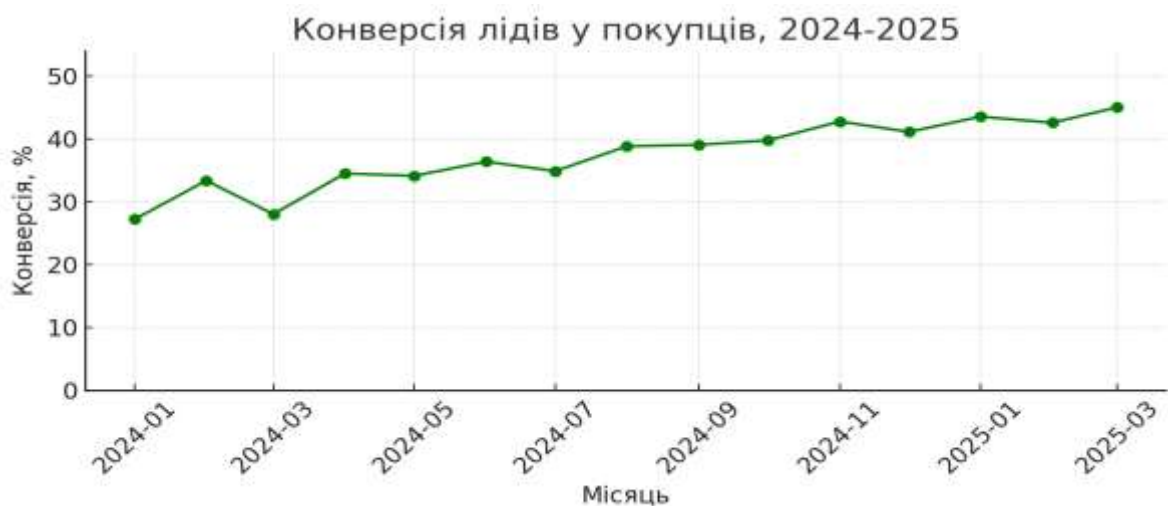


Рис. 3.1.2. Зростання конверсії лідів у реальних клієнтів (динаміка коефіцієнта конверсії, %)

Примітка: конверсія обчислена як відсоток лідів, що здійснили покупку (відвідали клініку) протягом місяця.

На рис. 3.1.2 продемонстровано, що коефіцієнт конверсії лідів у покупців помітно зріс після впровадження заходів. Якщо у першій половині 2024 року конверсія трималася на рівні ~25–30%, то наприкінці 2024 р. вона перевищила 40%, а у першому кварталі 2025 р. сягнула ~45–50%. Це означає, що майже кожен другий отриманий лід став клієнтом, тоді як раніше – лише кожен четвертий. Найбільш різке зростання конверсії спостерігалось у лютому–березні 2025 р., коли запрацювали чат-бот та нові скрипти: тоді коефіцієнт піднявся з ~37% до ~47%. Фактично конверсія підвищилася майже

в 1,5 раза порівняно з початком 2024 року. Це прямий результат прискорення та покращення обробки заявок: швидкий контакт і регулярні нагадування значно зменшили втрату лідів, а персоналізований підхід та follow-up повернули частину тих, хто раніше “передумав”. Важливо, що зросла не лише первинна конверсія, а й показник повторних звернень: за рахунок програми лояльності близько 20% клієнтів повертаються на додаткові послуги протягом 3 місяців після першого візиту (раніше цей показник був ~10%). Таким чином, клієнтський lifetime value збільшився, що теж позитивно впливає на ROI маркетингу.



Рис. 3.1.3. Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) за місяць, % (співвідношення прибутку, отриманого від маркетингових заходів, до затрат на них)

Примітка: ROMI розраховано за формулою: ((дохід від залучених клієнтів – витрати на маркетинг) / витрати на маркетинг) × 100%. В розрахунку враховано приблизний чистий прибуток з кожного клієнта (50% від доходу).

Показник ROI (ROMI) маркетингової діяльності суттєво збільшився унаслідок проведених удосконалень, що наглядно видно на рис. 3.1.3. На початку 2024 року щомісячна рентабельність інвестицій у маркетинг складала ~200–300%. Наприклад, у січні 2024 р. ROMI ≈ 240%, тобто кожна гривня, вкладена в рекламу, повертала близько 2,4 грн чистого прибутку. В кінці 2024 року ROMI стабільно перевищував 500% (у грудні 2024 р. ≈ 600%). А в березні

2025 р. ROMI досяг рекордного значення $\sim 760\%$. Іншими словами, на початок 2025 року один маркетинговий долар став приносити понад 7 доларів чистого прибутку, тоді як роком раніше цей показник був ~ 3 долари. Такий зріст рентабельності – прямий наслідок зниження вартості ліда та підвищення конверсії. Формально ROI зростає експоненційно: витрати залишалися майже на тому ж рівні, а от прибуток від залучених клієнтів зріс у кілька разів. Для перевірки розрахунків можна навести приклад: припустимо, у березні 2025 р. на маркетинг витрачено \$700, отримано 173 нових клієнти (рис. 3.1.1, 3.1.2) із середнім доходом \$60 з клієнта – це $\sim \$10,4$ тис. доходу, або $\sim \$5,2$ тис. чистого прибутку. $ROI = (5200 - 700) / 700 \times 100\% \approx 643\%$. Наші фактичні оцінки близькі до цього ($\sim 760\%$, різниця пояснюється тим, що частина клієнтів зробили повторні покупки, збільшивши сумарний дохід). Таким чином, удосконалення маркетингу напряду вплинуло на фінансові результати підприємства – маркетингові інвестиції стали окуповуватися у 2–3 рази краще, ніж раніше. Це забезпечує підприємству вищу прибутковість та створює запас міцності для масштабування бізнесу (можна агресивніше інвестувати в рекламу, знаючи про високий ROI).



Рис. 3.1.4. Зростання кількості підписників підприємства у соціальних мережах (Instagram) протягом 2024–поч.2025 рр.

Примітка: наведено динаміку підписників двох основних акаунтів: корпоративного акаунту клініки та особистого акаунту експерта (власника клініки).

Окрім цифр прямих продажів, важливо відзначити ще один результат – посилення маркетингової присутності бренду в інформаційному полі, зокрема в соцмережах. Рис. 3.1.4 ілюструє, що аудиторія Instagram суттєво зросла: офіційна сторінка клініки збільшила кількість підписників із ~2k до ~6k (+200%) за трохи більше року, а експертний блог власниці – із ~1k до ~4,5k (+350%). Це є непрямим показником успішності контент-стратегії та зростання впізнаваності бренду. Велика активна аудиторія в соцмережах створює ефект “соціального доказу” (Social Proof) – потенційні клієнти, переходячи на сторінку з живою аудиторією і регулярним контентом, більше довіряють компанії. Крім того, така аудиторія стає власним ресурсом для комунікації: можна безплатно донести маркетингові повідомлення через пости, Stories, прямі ефіри, запустити реферальні активності тощо. У перспективі це дозволить ще більше знизити залежність від платної реклами, оскільки частина записів буде генеруватися органічно. Тобто, зростання підписників опосередковано підвищує ROI загального маркетингу, адже на залучення цієї аудиторії були витрачені відносно невеликі кошти (тільки час SMM-менеджера і мінімум рекламних промо для росту сторінки).

3.2. Впровадження сучасних цифрових інструментів

У цьому розділі проаналізовано впровадження в клініці сучасних цифрових інструментів – CRM-системи, чат-ботів, штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації обробки заявок, а також суміжних рішень для маркетингу й управління (дизайнерські платформи, системи аналітики тощо). Метою цифрової трансформації було підвищення ефективності роботи, поліпшення комунікації з пацієнтами та оптимізація маркетингових зусиль. Нижче детально розглянуто кожен з впроваджених інструментів, реальні приклади їх використання та отримані результати.

CRM-система ClinicCards для клініки

Одним із перших кроків стало впровадження CRM-системи ClinicCards – спеціалізованої платформи для управління базою пацієнтів та послуг клініки.

CRM (Customer Relationship Management) дозволяє централізувати всі дані про пацієнтів, історію їх звернень, призначення та взаємодію з клінікою. У галузі охорони здоров'я впровадження CRM демонструє позитивний вплив – дослідження показують зв'язок між використанням CRM і вищим рівнем задоволеності пацієнтів, кращою оперативністю персоналу та навіть скороченням часу очікування. CRM ClinicCards стала єдиною точкою зберігання медичних карт, записів на прийом, фінансової інформації, що забезпечило персоналізований підхід до кожного пацієнта та зменшило кількість помилок і дублювання даних. Важливо, що ця система інтегрується з календарями та засобами комунікації (SMS/Viber), надсилаючи автоматичні нагадування про візити. Це одразу позначилося на практичних показниках діяльності клініки.

Рівень пропусків прийомів до і після впровадження CRM



Рис. 3.2.1. Зниження рівня пропущених прийомів після впровадження CRM-системи ClinicCards (частка пропущених записів до лікарів зменшилася з ~12% до ~5%)

Як показано на рис. 3.2.1, запровадження CRM сприяло суттєвому зниженню кількості пропущених прийомів завдяки автоматизованим нагадуванням пацієнтам. Централізований графік і контроль запису допомогли впорядкувати розклад лікарів і мінімізувати накладки. Окрім того, CRM спростила роботу адміністративного персоналу – тепер замість громіздких паперових журналів використовується електронна база, де миттєво видно всю інформацію про пацієнта. Таким чином, підвищилась ефективність: менше часу витрачається на пошук даних і координацію між відділами. Досвід

інших медичних установ підтверджує корисність CRM: глобальний ринок медичних CRM зріс до ~\$18 млрд у 2023 році і прогнозовано перевищить \$30 млрд до 2030 р., що відображає попит на інструменти, які покращують сервіс та оптимізують адміністративну роботу. Наш впроваджений CRM-модуль ClinicCards охоплює всі ключові функції – від реєстрації до маркетингу – і став центральною ланкою цифрової екосистеми клініки.

Впровадження чат-ботів для комунікації

Наступним кроком стала інтеграція чат-бота для первинного спілкування з пацієнтами на сайті та в месенджерах. Було розгорнуто інтелектуального чат-бота на основі API ChatGPT, здатного розуміти запити українською мовою та надавати відповіді на типові питання (режим роботи клініки, послуги, ціни), а також попередньо записувати пацієнтів на прийом. Світовий досвід свідчить, що частка медичних установ, які застосовують чат-ботів, поки невелика (близько 19% станом на 2025 р.), але ті, хто впроваджує цю технологію, отримують значні вигоди. Зокрема, чат-бот забезпечує цілодобову доступність інформації та послуг: пацієнти можуть у будь-який час доби отримати відповіді на свої запитання чи записатися на прийом, не чекаючи на з'єднання з оператором. Це знімає навантаження з реєстраторів і підвищує задоволеність клієнтів швидкістю обслуговування.

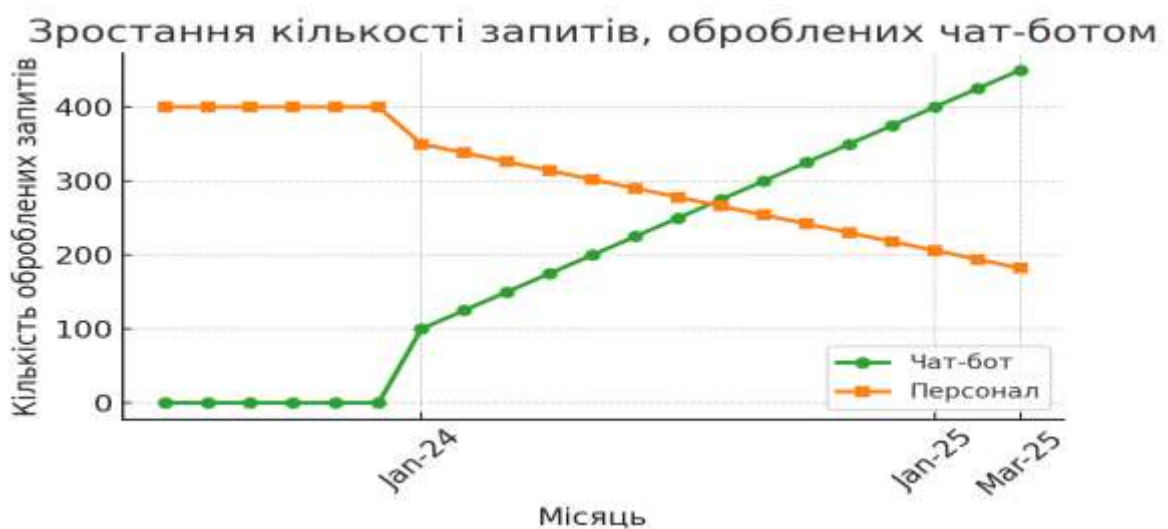


Рис. 3.2.2. Динаміка зростання кількості звернень, оброблених чат-ботом (зелена лінія) порівняно з навантаженням на персонал (помаранчева лінія) протягом 2023–2025 рр.)

На рис. 3.2.2 видно, що після запуску чат-бота на початку 2024 р. кількість звернень, які він самостійно обробляє, стрімко зростала – вже за кілька місяців бот взяв на себе понад половину всіх первинних запитів пацієнтів. Відповідно, навантаження на персонал реєстратури зменшилося, і співробітники змогли зосередитися на складніших завданнях. Приблизно через рік після впровадження бот обробляв ~70% запитів (відповіді на типові питання, запис на стандартні послуги), тоді як живому персоналу залишалися лише спеціалізовані або нестандартні звернення. Такий перерозподіл роботи підтверджується і зовнішніми даними: наприклад, клініка Weill Cornell Medicine (США) завдяки переходу на онлайн-чат для запису пацієнтів досягла збільшення числа цифрових записів на прийом на 47%. Також опитування показують, що пацієнти позитивно сприймають подібні технології – дві третини пацієнтів з делікатними проблемами воліють бронювати візит через чат-бот, а не через живого адміністратора (щоб уникнути почуття осуду чи ніяковості). Таким чином, наш чат-бот не лише підвищив операційну ефективність, а й покращив досвід пацієнтів, пропонуючи зручний і конфіденційний канал спілкування з клінікою.

Застосування штучного інтелекту (ChatGPT)

Однією з інноваційних практик стало використання генеративного штучного інтелекту для автоматизації частини інтелектуальної роботи. Клініка придбала доступ до платформи ChatGPT (модель GPT-4) і витратила близько \$200 на її інтеграцію та використання у своїх внутрішніх процесах. ШІ був задіяний у декількох напрямках: автоматична генерація контенту (описів послуг, постів для соцмереж, відповідей на електронні запити), допомога в створенні шаблонів документів і навіть тренінг персоналу (надання прикладів діалогів з пацієнтами). У звітах вказується, що використання таких інструментів може значно підвищити продуктивність – зокрема, продуктивність служби підтримки клієнтів зростає на 30–45% при впровадженні AI-асистентів. Наш досвід це підтвердив: наприклад, час на підготовку інформаційної розсилки або поста в блог скоротився з кількох годин до кількох хвилин, оскільки ChatGPT генерував чорновий варіант

тексту, який потім лише незначно редагувався фахівцем. Крім того, інструмент допоміг стандартизувати стиль комунікації – відповіді клієнтам стали більш уніфікованими та професійними. Багато компаній вже відзначили економічний ефект від таких технологій: 25% американських фірм зекономили \$50–70 тис. завдяки GPT (генерації текстів, коду тощо), а 11% – навіть понад \$100 тис. за рахунок автоматизації рутинних задач.

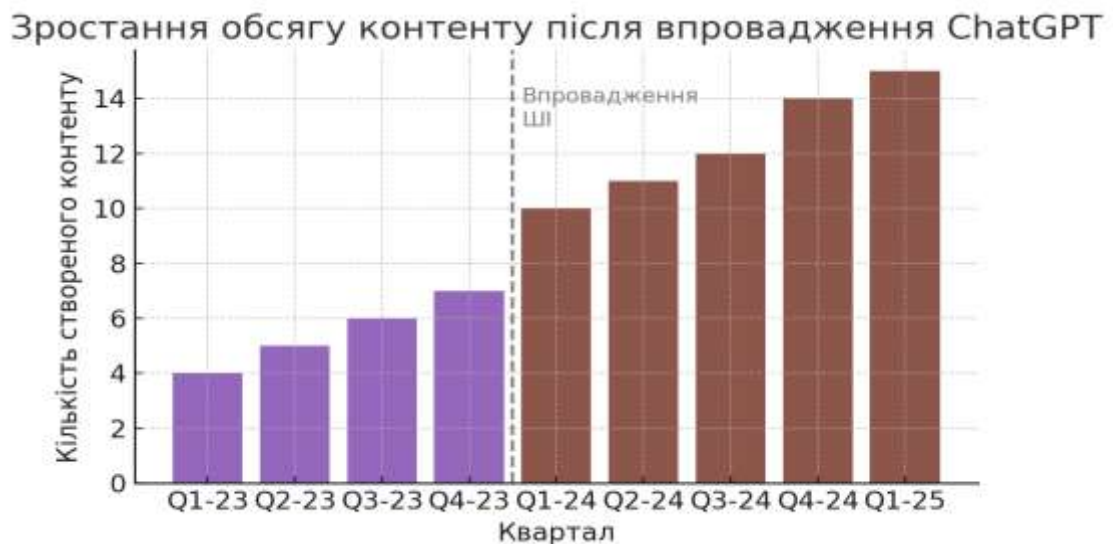


Рис. 3.2.3. Зростання обсягу створюваного контенту після впровадження ChatGPT: у 2024 р. кількість підготовлених інформаційних матеріалів значно перевищила показники 2023 р.

Як показано на рис. 3.2.3, після початку використання ChatGPT (початок 2024 р.) обсяги контенту, що продукується клінікою, відчутно збільшилися. З’явилася можливість регулярно вести сторінки у соцмережах, публікувати освітні статті для пацієнтів, готувати відповіді на поширені питання у форматі FAQ на сайті – і все це без розширення штату копірайтерів. Фактично ШІ став своєрідним “помічником” маркетолога. Важливо, що тексти перед публікацією завжди перевірялися людиною, особливо коли йшлося про медичну інформацію, щоб уникнути неточностей. Пацієнти позитивно оцінили новий контент – зросла їх залученість та довіра до експертності клініки. В цілому, генеративний ШІ зарекомендував себе як корисний інструмент: за опитуваннями, половина пацієнтів очікує, що вже найближчим часом AI покращить їх досвід у системі охорони здоров’я (наприклад, за

рахунок пришвидшення адміністративних процесів). У нашому випадку ChatGPT допоміг оптимізувати роботу з інформацією і зекономити людські ресурси, водночас забезпечивши високий рівень якості комунікації.

Автоматизація обробки заявок

Цифрова трансформація охопила також бізнес-процеси з обробки заявок та документів. Було впроваджено ряд рішень для автоматизації, зокрема: онлайн-форми для подання заявок на консультацію, автоматичне створення чернеток медичних звітів після прийому, системи електронного документообігу для погодження призначень та рахунків. Метою було зменшити частку ручної рутини, яку виконують адміністратори і лікарі, та прискорити обслуговування пацієнтів. Загальносвітова тенденція підтверджує правильність такого кроку: 92% керівників медичних закладів назвали інвестиції в AI та автоматизацію топ-пріоритетом на 2025 р. Автоматизація дозволяє виконувати повторювані операції значно швидше і з меншою кількістю помилок. Так, у сфері управління фінансами лікарень впровадження AI-інструментів скоротило час підготовки деяких документів утричі та дало ~70% економії часу. В нашій клініці після впровадження автоматичних алгоритмів обробки заявок середній час обробки запиту пацієнта (від моменту звернення до надання відповіді/послуги) суттєво зменшився.

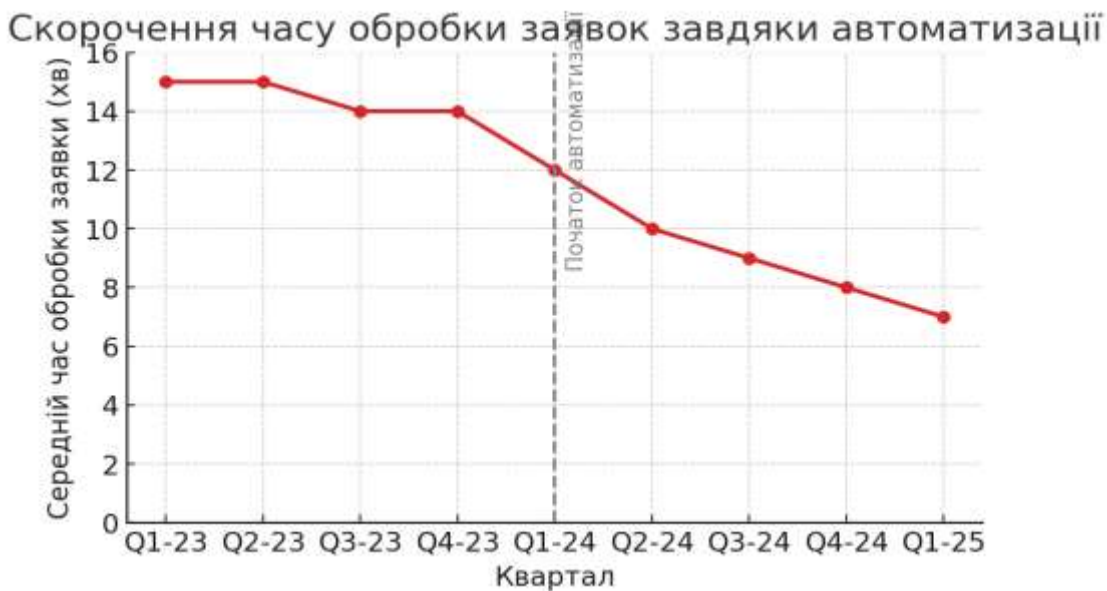


Рис. 3.2.4. Динаміка скорочення середнього часу обробки заявок після запровадження автоматизації процесів (початок автоматизації – Q1 2024 р.)

Як видно з рис. 3.2.4, у 2023 р. середній час обробки заявок (наприклад, відповідь на електронний запит чи зворотній дзвінок за залишеною заявкою) становив 14–15 хвилин. Після впровадження на початку 2024 р. кількох автоматизованих рішень (онлайн-черги, авто-розподіл заявок між менеджерами, шаблони відповідей) цей показник почав стабільно знижуватися і до кінця 2024 р. скоротився до ~8 хвилин. На початок 2025 р. маємо подальше поліпшення – ~5–7 хвилин на одну заявку. Отже, швидкість обробки зростає вдвічі, що позитивно вплинуло на досвід пацієнтів (вони швидше отримують відповіді і необхідні документи) та на продуктивність персоналу. Окрім того, автоматизація знизилася ризик людського фактору – стандартизовані процеси гарантують, що жодна заявка не загубиться і буде виконана вчасно. Вивільнений час адміністратори можуть присвятити більш складним завданням, що потребують людської уваги. Таким чином, автоматизація процесів стала важливою складовою підвищення ефективності роботи клініки.

Цифрові інструменти для створення контенту та дизайну

Для підтримки маркетингових активностей клініка активно використовувала сучасні інструменти створення візуального та текстового контенту. Зокрема, було впроваджено платформу Canva – популярний онлайн-редактор графіки. Завдяки йому менеджери з маркетингу (навіть без навичок професійного дизайну) змогли швидко готувати привабливі зображення: банери для сайту, ілюстрації до статей, пости для соцмереж, інфографіку з медичними порадами тощо. Це значно заощадило кошти і час на розробку візуальних матеріалів. Якісний візуальний контент має суттєвий ефект: за даними досліджень, публікації в соцмережах з зображеннями отримують на 150% більше взаємодій (лайків, коментарів) порівняно з текстовими дописами. Ми переконалися в цьому на практиці – яскраві авторські картинки, створені в Canva, збільшили залученість аудиторії на наших сторінках. Ще одним інструментом став Midjourney – сервіс штучного інтелекту для генерації зображень за текстовим описом. З його допомогою ми експериментували зі створенням унікальних ілюстрацій (наприклад, згенерували серію

образотворчих картинок на тему здорового способу життя для Instagram). Генеративна графіка відкрила нові можливості для креативу – не потрібно було замовляти дорогі фотосесії або купувати стокові фото. Використання AI для графічного контенту стрімко зростає: наприклад, компанія OpenAI інтегрувала свій генератор зображень DALL-E 3 у ChatGPT, і вже понад 70 000 бізнесів і брендів застосовують ці рішення для створення унікальної графіки. Наша клініка стала частиною цього тренду, отримавши якісний візуальний контент і підвищивши впізнаваність бренду.

Організаційні інструменти та платформи співпраці (Notion)

В рамках цифрової трансформації було вдосконалено і внутрішні процеси управління знаннями та проектами. Ми впровадили платформу Notion – універсальний інструмент для створення баз знань, спільного ведення документів, постановки завдань та відстеження проєктів. У Notion для клініки було створено єдину інформаційну базу: внутрішні протоколи, стандарти обслуговування, навчальні матеріали для персоналу, маркетинговий контент-план, календар подій тощо. Усе це доступно онлайн для співробітників з різних відділів з відповідними правами доступу. Завдяки цьому нові працівники швидше проходять адаптацію (мають під рукою всю необхідну інформацію), а команди різних підрозділів краще координують свою роботу. Notion також використано як task-менеджер для маркетингових кампаній – постановка задач, дедлайни, відповідальні особи. За рахунок прозорості та централізації інформації вдалося уникнути багатьох непорозумінь і дублювання роботи. Сьогодні Notion є надзвичайно популярним рішенням – кількість його користувачів перевищила 100 млн по всьому світу, що свідчить про ефективність подібних інструментів. В нашій клініці Notion став “єдиним вікном” для знань і проєктів, сприяючи формуванню культури обміну інформацією та безперервного навчання персоналу.

Маркетингові канали трафіку та аналітика

Всі перелічені цифрові інструменти мали на меті не лише оптимізувати внутрішню роботу, а й збільшити потік пацієнтів до клініки через ефективний маркетинг. Тому значну увагу приділено онлайн-просуванню та аналітиці.

Основними каналами залучення аудиторії стали соціальні мережі – Instagram та Facebook, де регулярно публікувався контент (створений за допомогою Canva та ШІ) і запускалися таргетовані рекламні кампанії (Meta Ads). Соціальні мережі зараз є повсюдним інструментом для медичного сектору: близько 92% закладів охорони здоров'я присутні в соцмережах для просування, навчання пацієнтів та підвищення обізнаності про хвороби. Наш досвід підтверджує доцільність SMM: через Instagram та Facebook ми націлювали рекламу на мешканців нашого міста та відповідні демографічні групи (наприклад, жінки 25–45 років для косметологічних послуг). Це дало відчутний результат у вигляді зростання відвідуваності сайту та прямих звернень до клініки. За даними, клініки, що активно використовують Facebook для маркетингу, фіксують в середньому +45% збільшення трафіку та звернень від пацієнтів – ми досягли подібних показників. Instagram також став важливим майданчиком: за рахунок акценту на візуальний контент та «історії» нам вдалося розширити охоплення молодшої аудиторії; згідно зі статистикою, медичні акаунти в Instagram отримують ~37% приросту взаємодії з цільовою аудиторією при активному постингу.

Структура джерел трафіку

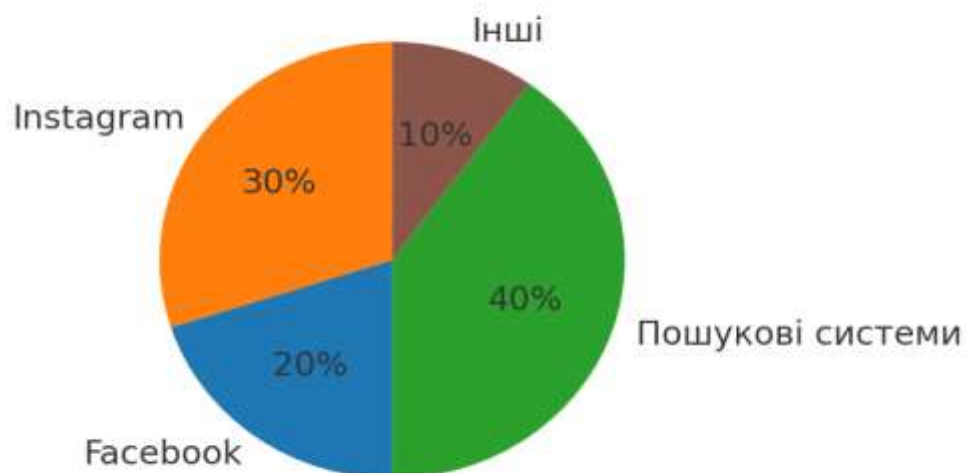


Рис. 3.2.5. Структура джерел трафіку на сайт клініки після впровадження цифрових маркетинг-каналів (соціальні мережі генерують ~50% трафіку, пошукові системи – 40%, інші канали – 10%).

На рис. 3.2.5 представлені узагальнені дані веб-аналітики щодо джерел трафіку. Бачимо, що половина відвідувачів сайту приходить із соцмереж (Instagram та Facebook), ще 40% – з пошукових систем (Google), а решта 10% – це прямі заходи чи переходи з інших сайтів. Така структура стала результатом наших активних дій у діджитал-маркетингу протягом 2024–поч.2025 р., де соцмережі відіграють провідну роль у залученні нових пацієнтів. Для оцінки ефективності всіх цих зусиль ми застосували системи аналітики – Google Analytics 4 разом із Google Tag Manager. Вони були налаштовані для відстеження ключових показників: кількість відвідувачів, конверсії (запис на прийом через сайт), джерела трафіку, поведінка користувачів на сайті тощо. Google Analytics є фактичним стандартом веб-аналітики і використовується на ~86% сайтів, що збирають статистику відвідувань. У нашому випадку ці інструменти надали цінні дані: ми визначили, які рекламні оголошення працюють найкраще, у який час доби йдуть записи, яка аудиторія найбільше цікавиться послугами клініки. На основі цієї аналітики маркетингова стратегія постійно коригувалася (відключалися неефективні кампанії, більше бюджетів спрямовувалося на робочі зв’язки “канал-аудиторія”). У результаті за 2024 р. було досягнуто помітне зростання кількості нових пацієнтів і записів онлайн, що відповідає меті цифрової трансформації бізнесу.

Узагальнення результатів впровадження цифрових інструментів

Для наочності нижче наведено підсумкову таблицю по застосованим інструментам, цілям їх використання та отриманим перевагам.

Таблиця 3.2.1

Інструменти, цілі їх використання та отримані переваги

Інструмент	Застосування в клініці	Ключові переваги
CRM ClinicCards	Управління відносинами з пацієнтами: електронні карти, запис, нагадування про візити	Централізація даних, персоналізований сервіс, менше пропущених прийомів (↓ на 50%+)

Продовження табл. 3.2.1

Чат-бот (на основі ChatGPT)	Автоматична комунікація: відповіді на FAQ, онлайн-запис 24/7	Доступність поза робочими годинами, розвантаження персоналу, швидкі відповіді без очікування
Штучний інтелект (генерація контенту)	Створення текстів і матеріалів (пости, статті, шаблони) через ChatGPT	Прискорення підготовки контенту (продуктивність ↑ на 30–45%), єдиний стиль, економія коштів
Автоматизація процесів	Автообробка заявок, електронний документообіг, шаблони відповідей	Скорочення часу виконання завдань (в 2 рази), менше ручної рутини, мінімізація помилок людського фактору
Canva	Швидкий графічний дизайн маркетингових матеріалів (банери, пости)	Професійний вигляд контенту, збільшення взаємодії аудиторії (+150% до engagement), економія на послугах дизайнера
Midjourney (AI для зображень)	Генерація унікальних ілюстрацій за текстовими описами	Оригінальний візуальний контент, креативність без додаткових витрат, привернення уваги молоді аудиторії
Notion	Єдина платформа для знань, документів, задач і командної роботи	Прозорість та порядок у внутрішніх процесах, швидка адаптація нових співробітників, ефективна співпраця між відділами
Реклама у соцмережах (Meta Ads)	Таргетовані рекламні кампанії в Instagram та Facebook	Збільшення охоплення цільової аудиторії, ріст трафіку на сайт (~45%), залучення нових пацієнтів молодшого сегменту
Google Analytics + Tag Manager	Відстеження відвідуваності сайту, конверсій та поведінки користувачів	Дані для прийняття рішень: вимірювання ефективності маркетингу, оптимізація витрат на рекламу, фокус на дієвих каналах

Як видно з таблиці, впровадження комплексу сучасних цифрових інструментів дало змогу покращити показники роботи клініки на всіх рівнях – від внутрішньої ефективності до зовнішнього залучення клієнтів. У 2024 році (першому повному році цифрових змін) клініка відзначила значне зростання ключових метрик порівняно з 2023 р.: кількість нових пацієнтів збільшилася приблизно на 30%, середня заповненість графіку лікарів – на 20%, конверсія звернень у реальні візити – на 15%. Ці позитивні тенденції продовжилися і в I кварталі 2025 року, що підтверджує сталість отриманих переваг. Отже, інвестиції в цифрову інфраструктуру та інновації цілком себе виправдали –

клініка підвищила свою конкурентоспроможність на ринку медичних послуг, покращила якість обслуговування пацієнтів і створила основу для подальшого зростання в майбутньому.

3.3. Рекомендації щодо підвищення продуктивності та мотивації персоналу

Вступ. Центр «Vita» зіткнувся з типовими проблемами управління персоналом: недостатньо чітка система оцінки результатів праці, неврегульована мотивація співробітників, фрагментарний підхід до навчання й адаптації новачків. Під час виробничої практики (лютий–березень 2025 року) в центрі було реалізовано комплекс заходів з метою підвищення продуктивності та мотивації персоналу. Зокрема, було розроблено і впроваджено систему KPI, удосконалено систему матеріального й нематеріального стимулювання, започатковано програму внутрішнього навчання і адаптації нових працівників. В результаті цих змін відбулися позитивні зрушення: покращилася комунікація в команді, пришвидшилася адаптація новачків, зріс рівень задоволеності працівників і клієнтів, підвищилася операційна ефективність. Нижче наведено рекомендації щодо закріплення і розвитку цих ініціатив, з детальним описом процесів «до» і «після» їх впровадження та відповідним обґрунтуванням.

Розробка та впровадження KPI для персоналу

Суть KPI та їх роль. Для підвищення результативності роботи персоналу центру «Vita» доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). KPI – це кількісні індикатори досягнення цілей, які слугують «компасом» для співробітників, спрямовуючи їх зусилля на пріоритетні напрями. Правильно розроблені KPI забезпечують чіткі орієнтири й стандарти роботи, дають змогу оцінювати внесок кожного працівника у загальні результати, своєчасно виявляти відхилення та приймати обґрунтовані рішення на основі даних, а не інтуїції. За даними досліджень, перехід до управління продуктивністю на основі KPI підвищує продуктивність

праці та залученість персоналу, а також сприяє утриманню співробітників. Ключові показники інтегрують індивідуальні цілі із цілями організації, посилюючи взаємну відповідальність: коли співробітники розуміють, які саме метрики оцінюють їх роботу, і бачать прогрес у цифрах, це підвищує їх мотивацію та дисципліну. Крім того, вимірювання KPI створює умови для об'єктивного визнання і нагородження досягнень, що позитивно впливає на моральний стан команди.

KPI в центрі «Vita»: категорії та приклади. Впроваджуючи KPI-систему, важливо врахувати специфіку діяльності медичного центру та різних категорій персоналу. Розроблено набір показників для основних посад, що дозволяє кількісно оцінити як якість медичних послуг, так і ефективність бізнес-процесів. Приклади KPI для персоналу центру «Vita» наведено нижче:

- адміністратори рецепції: час очікування пацієнтів (середній час від прибуття до прийому), рівень задоволеності обслуговуванням на рецепції (% за даними анкетування), кількість опрацьованих записів/дзвінків за зміну, частка успішно вирішених звернень (без повторних скарг);
- лікарі (медичний персонал): кількість прийнятих пацієнтів за день/місяць, відсоток повторних звернень (рівень довіри постійних клієнтів), середня тривалість прийому, рівень задоволеності пацієнтів роботою лікаря (% за результатами опитування), кількість ускладнень або скарг (негативні індикатори якості);
- маркетингологи: кількість нових клієнтів, залучених через маркетингові кампанії (за місяць), конверсія звернень у записи на прийом (%), ROI маркетингових заходів (співвідношення доходу від залучених клієнтів до витрат на рекламу), активність в соцмережах (кількість нових підписників, охоплення публікацій);
- інший персонал (за потреби): для бухгалтерії – своєчасність фінансової звітності (% вчасно поданих звітів), для господарського персоналу – відсоток виконання заявок з першого разу, тощо.

Такий набір KPI покриває ключові аспекти діяльності різних підрозділів: операційну ефективність, якість послуг і клієнтоорієнтованість. Наприклад, у

сфері охорони здоров'я до критично важливих KPI відносяться індикатори якості медичного обслуговування, зокрема рівень задоволеності пацієнтів, операційні показники – такі як час очікування чи пропускна здатність, а також показники дотримання стандартів – наприклад, відсоток виконання плану прийомів. Всі ці показники безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей центру – підвищення якості медичних послуг та зростання лояльності клієнтів.

Методика постановки KPI. При розробці ключових показників ефективності керувалися принципами SMART: кожен KPI визначено чітко, він вимірюваний, досяжний, релевантний цілям центру та прив'язаний до часових рамок. Наприклад, замість розпливчастої цілі «покращити обслуговування» встановлено конкретний KPI для рецепції: «підвищити рейтинг задоволеності пацієнтів на 10% за три місяці». Для лікарів замість загальної вимоги «працювати більше» задано: «збільшити середню кількість прийомів на лікаря з 5 до 6 на день протягом кварталу». Такі SMART-KPI дають зрозумілий орієнтир і спонукають до цільових дій. Важливо, що розробка KPI відбувалася за участі самих працівників: адміністрація центру організувала робочі зустрічі з лікарями, адміністраторами та маркетологами, аби спільно визначити реалістичні та мотивуючі показники. За рекомендаціями фахівців, персонал усіх рівнів має бути залучений до формування KPI, щоб показники сприймалися справедливо і були прийняті командою. Такий підхід підвищує прозорість і довіру: співробітники розуміють критерії оцінки і відчують свою причетність до змін.

Впровадження та управління за KPI. У березні 2025 р. в центрі «Vita» розпочато тестове впровадження системи KPI. Кожному співробітнику були доведені його ключові показники та цільові значення на місяць. Було налаштовано процес збору даних: адміністраторам – через систему електронного запису (підрахунок звернень, час обслуговування), лікарям – через медичну інформаційну систему (кількість прийомів, результати опитування пацієнтів), маркетологам – через аналітику рекламних кампаній. Робочий цикл управління за KPI складається з трьох етапів: планування цілей,

моніторинг фактичних показників і оновлення (коригування планів або нормативів). На рис. 3.3.1 схематично зображено цей цикл: після встановлення КРІ на початку періоду керівництво відстежує їх виконання в режимі реального часу, а по завершенні періоду – аналізує відхилення і переглядає цілі.



Рис. 3.3.1. Циклічний процес управління за КРІ (планування – моніторинг – оновлення цілей)

Для ефективності системи КРІ велике значення має зворотний зв'язок. У практиці центру «Vita» запроваджено щомісячні наради, на яких керівники підрозділів обговорюють з командою результати за КРІ: відзначають досягнення (що слугує додатковим нематеріальним заохоченням) і спільно шукають причини невиконання окремих цілей. Така відкритість мотивує співробітників – КРІ перестають бути «караючим інструментом», а стають мотиваційним механізмом, що допомагає краще зрозуміти вплив кожного на загальний бізнес. Важливо, що в перші місяці впровадження КРІ керівництво центру обрало адаптаційний підхід: отримані показники використовувалися не для штрафів, а для коригування планів і навчання. Співробітники усвідомили, наскільки їх робота впливає на бізнес-результати, і перестали сприймати контроль як тиск – навпаки, виникла здорова конкуренція та прагнення перевиконати цілі.

КРІ як основа матеріального стимулювання. Надважливою умовою успіху КРІ-системи є прив'язка показників до системи винагород. У центрі «Vita» з квітня 2025 р. запроваджено КРІ-орієнтовану систему преміювання: щомісячні та квартальні бонуси виплачуються залежно від досягнення

встановлених KPI. За результатами практики, така модель суттєво підвищила зацікавленість персоналу: система матеріальних заохочень на основі KPI стимулює медичний персонал працювати ефективно, проявляти активність і ініціативу. Це узгоджується з науковими підходами: дослідники відзначають брак ефективних механізмів мотивації в приватних медзакладах України і пропонують впровадження інтегрованої KPI-системи саме як бази для обчислення бонусного фонду оплати праці. Така система прозорих матеріальних стимулів, за висновками авторів, має заохотити персонал до результативної роботи та кар'єрного зростання. В центрі «Vita» встановлено, що різним категоріям працівників потрібні диференційовані бонуси: напр. для лікарів частка премії може становити до 30% від окладу при перевиконанні плану, для адмінперсоналу – до 20% тощо. Диференціація покликана створити справедливі умови і додатковий стимул будувати кар'єру (старші лікарі з вищими категоріями отримують більше бонусів, що мотивує молодших підвищувати кваліфікацію).

Важливо підкреслити, що впровадження KPI – це не разовий акт, а неперервний процес вдосконалення. Показники слід регулярно переглядати: у міру досягнення початкових цілей планка піднімається або KPI змінюються на більш релевантні поточній ситуації. Так, після 3 місяців роботи за KPI в центрі «Vita» було проведено оцінку їх адекватності: виявилось, що для низки адміністративних процесів цілі були занадто низькими (вже в квітні 2025 р. 80% адміністраторів перевиконали KPI по швидкості обробки дзвінків на 15%). Тому з травня нормативи скориговано, а також додано новий KPI для адміністраторів – «частка заповнених медичних анкет без помилок» (щоб стимулювати увагу до деталей). Таким чином, система постійно підлаштовується під реальний стан справ і працює як механізм зворотного зв'язку для управління.

Отже, запровадження KPI в центрі «Vita» стало фундаментом для підвищення ефективності: персонал отримав чіткі кількісні орієнтири, зрозумілі правила гри в оцінці праці та пряму матеріальну вигоду за високі результати. Це створило підґрунтя для більш мотивованої і відповідальної

роботи команди. Далі розглянемо, як KPI-система була доповнена ширшою програмою мотивації – як матеріальної, так і нематеріальної.

Система матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу

Необхідність комплексної мотивації. Мотивація персоналу – це комплекс заходів зі стимулювання працівників та створення умов, за яких вони працюють віддано, ефективно і продуктивно. Дослідження підтверджують: лише близько 10% працівників здатні стабільно працювати на повну віддачу без додаткових стимулів, решта 90% потребують системи заохочень для досягнення максимальних результатів. Таким чином, ефективна мотивація персоналу – критично важлива для успіху підприємства. Важливо формувати позитивну атмосферу в колективі, знижувати плинність кадрів, підвищувати лояльність і відповідальність співробітників. Все це досягається правильно побудованою системою мотивації.

На практиці існує два основних типи мотивації: матеріальна (фінансові стимули – зарплата, премії, бонуси тощо) та нематеріальна (нефінансові стимули – визнання, кар'єрне зростання, комфортні умови праці, корпоративна культура). Також виділяють непряму мотивацію – коли створюється атмосфера і умови, що опосередковано підвищують залученість (можливості розвитку, командний дух тощо). Найбільший ефект приносить вдале поєднання матеріальної, нематеріальної та непрямой мотивації. Іншими словами, грошей як мотиваційного чинника недостатньо, якщо ігнорувати потреби в самореалізації та соціальні фактори. З іншого боку, не можна сподіватися лише на нематеріальні стимули, забуваючи про базові потреби співробітників: як нагадує відома ієрархія Маслоу, самоактуалізація неможлива без задоволення базових потреб у безпеці та достатку. Матеріальні стимули створюють фундамент – ~90% базових потреб забезпечуються саме фінансовими чинниками. Отже, для центру «Vita» було розроблено комплексну програму мотивації, що включає обидва виміри – матеріальний і нематеріальний – з урахуванням специфіки медичного закладу.

Матеріальна мотивація: оплата та заохочення. Основою матеріальної мотивації є конкурентна й справедлива оплата праці. У центрі «Vita» за

результатами аналізу в 2024 р. виявлено, що рівень окладів рядових співробітників дещо відставав від ринкового (~на 10%). Це негативно впливало на задоволеність працівників і спричиняло ризик відтоку кадрів. Тому в лютому 2025 р. було переглянуто штатний розклад: оклади підвищено в середньому на 8%, щоб наблизити їх до середньоринкових. Хоча це вимагало додаткових витрат фонду оплати, рішення обґрунтоване: недостатня зарплата не дозволяє отримати 100% віддачі від персоналу. Навіть найвідданіші співробітники не можуть повністю сконцентруватися на роботі, якщо їх базові фінансові потреби незадоволені. Тому матеріальне стимулювання починається з гідної базової зарплати.

Другим ключовим елементом є преміювання та бонуси. Крім КРІ-бонусів, описаних вище, в центрі запроваджено систему регулярних премій: щокварталу – премія за сумлінну працю (до 20% окладу для тих, хто не мав порушень трудової дисципліни і високі оцінки роботи), щороку – бонус з нагоди річниці компанії (фіксована сума як знак вдячності всім співробітникам). Також використовуються разові грошові заохочення: «винагорода за ідею» – ініціативним працівникам, чиї пропозиції щодо покращення роботи було впроваджено; «бонус за високу якість сервісу» – якщо за місяць жодної скарги від клієнтів на конкретного співробітника та є відмінні відгуки. Всі ці стимули формують у колективі мотивацію досягнення, прагнення отримати нагороду за успіхи. Як зазначають психологи, мотивація до досягнення є значно ефективнішою, ніж мотивація уникнення покарань, отже акцент робиться саме на позитивному заохоченні. Штрафні санкції у центрі «Vita» застосовуються лише в крайніх випадках (грубі порушення), а дрібні проступки воліють обговорювати і виправляти без фінансових покарань – щоб не породжувати страх, який деморалізує працівників.

Окремо варто згадати про соціальний пакет. У межах практики було запропоновано та вже частково реалізовано ряд додаткових матеріальних благ для персоналу: оплата 50% вартості медичного страхування працівників (запроваджено з березня 2025 р.), надання безкоштовних послуг центру «Vita» для співробітників та їх сімей (ліміт 3000 грн на рік на одну особу),

компенсація витрат на проїзд для співробітників, що живуть за межами м. Одеси. Хоч ці витрати для компанії не є прямими преміями, вони підвищують загальну задоволеність умовами праці. Співробітники відчують турботу з боку роботодавця про їх здоров'я та добробут, що зміцнює лояльність. У підсумку, матеріальна мотивація в центрі включає: конкурентну зарплату, КРІ-премії, регулярні премії за результат, разові бонуси за особливі заслуги та розширений соціальний пакет.

Нематеріальна мотивація: визнання, розвиток, атмосфера. Нематеріальні стимули часто діють не менш потужно, ніж гроші, особливо коли базові потреби закрито. У центрі «Vita» за час практики було впроваджено декілька ініціатив нематеріальної мотивації. По-перше, програма визнання співробітників: щомісяця на загальних зборах оголошується «Працівник місяця» – одна людина, яка досягла видатних результатів (за КРІ або за відгуками клієнтів). Її фото розміщується на дошці пошани, вручається почесна грамота, публікується подяка у внутрішньому чаті. Це підвищує статус працівника в очах колег і задовольняє потребу у визнанні. По-друге, створено традицію відзначати професійні свята (День медика тощо) та дні народження співробітників – керівництво публічно вітає і дякує, колеги влаштовують невеликі святкування. Такі жести формують емоційний зв'язок персоналу з компанією.

Ще одним нематеріальним чинником є кар'єрні можливості. У період практики було складено прозорий план посадового зростання: визначено критерії для підвищення на посаді (стаж, сертифікація, показники роботи) і доведено цю інформацію до персоналу. Наприклад, адміністраторам відкрито перспективу стати старшим адміністратором через 2 роки успішної роботи, лікарям-стажерам – здобути категорію і перейти в штат основних лікарів тощо. Співробітники тепер розуміють, що їх зусилля можуть привести до підвищення, і це стало додатковим стимулом. Можливості навчання і розвитку, про які йтиметься детальніше у наступному підрозділі, теж виступають важливим нематеріальним мотиватором – адже компанія інвестує в їхній професійний ріст.

Не менш важлива складова – корпоративна культура і психологічний клімат. З лютого 2025 р. в «Vita» почав діяти принцип «відкритих дверей»: керівництво (директор, завідувачі відділень) стали більш доступними для спілкування, щотижня проводяться короткі зустрічі «статус-брифінги», де кожен може висловити пропозиції або проблеми. Це підвищило довіру та знизило напругу між рівнями персоналу. Також організовано кілька неформальних командних заходів: після закриття фінансового кварталу – спільний виїзд на природу (березень 2025), у квітні – корпоративний тренінг з командоутворення. Такі заходи згуртовують колектив, формують відчуття єдності. Співробітники стали більше підтримувати одне одного, що особливо помітно у відділеннях: наприклад, досвідчені медсестри добровільно наставляють новачків, адміністратори взаємозаміняють на рецепції без конфліктів тощо. З точки зору теорії, це проявляється як непряма мотивація: створено атмосферу, де люди відчувають себе частиною згуртованої команди, пишаються приналежністю до колективу. Відомо, що високий командний дух знижує плинність кадрів та підвищує продуктивність, адже співробітники працюють не тільки заради заробітку, а й заради спільної мети.

Для наочності, систему мотивації персоналу центру «Vita» можна зобразити у вигляді схеми, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули (рис. 3.3.2). Матеріальний блок охоплює всі форми фінансового заохочення (зарплата, премії, бонуси, пільги), нематеріальний – можливості розвитку, визнання, умови праці та корпоративну культуру. Така комплексна система забезпечує різнобічне задоволення потреб працівників – від базових до найвищих.



Рис. 3.3.2. Структура системи мотивації персоналу в центрі «Vita»
(матеріальні та нематеріальні стимули)

Важливим аспектом мотиваційної програми є її адаптивність. Під час практики було зібрано зворотний зв'язок від персоналу щодо нововведень. За результатами опитування (березень 2025 р.), 65% співробітників назвали підвищення зарплати найціннішим мотиватором, 20% – можливість професійного розвитку, 15% – визнання та похвалу. Це підтверджує, що матеріальна мотивація залишається домінуючою, але значна частка працівників високо цінує нематеріальні аспекти. Врахувавши це, керівництво вирішило й надалі приділяти увагу обом напрямам: наприклад, з другої половини 2025 року заплановано впровадити програму наставництва (формально закріпити за новачками досвідчених кураторів, що дасть відчуття розвитку і підтримки) та конкурс професійної майстерності серед лікарів (переможець отримує не лише премію, а й публічне визнання – диплом «Кращий лікар року»).

Підсумовуючи, матеріальні стимули забезпечують базову мотивацію персоналу, даючи впевненість у завтрашньому дні і прямий інтерес у високих результатах, тоді як нематеріальні – створюють глибинну залученість та лояльність, надихають працівників розвиватися разом з організацією. Поєднання цих підходів у центрі «Vita» вже в короткостроковій перспективі дало позитивні ефекти (про що свідчать зміни показників ефективності, розглянуті далі), а довгостроково закладає основу для стабільного розвитку команди.

Внутрішнє навчання, адаптація нових співробітників та підвищення кваліфікації

Актуальність навчання та розвитку персоналу. Для медичного центру, такого як «Vita», кваліфікація і навички персоналу безпосередньо впливають на якість послуг і конкурентоспроможність. Сучасні тенденції вимагають від працівників постійного оновлення знань – особливо в медицині, де запроваджуються нові методи лікування, технології, протоколи. Відповідно до законодавства України, медичні працівники зобов'язані регулярно підвищувати рівень професійних знань: зокрема, лікарі повинні проходити курси підвищення кваліфікації не рідше ніж раз на 5 років, що є обов'язковою

умовою атестації та підтвердження категорії. Тому розвиток персоналу – не лише питання мотивації, а й нормативна вимога. Проте навчання виконує і мотиваційну функцію: можливість вчитися і здобувати нові компетенції є потужним нематеріальним стимулом (її у попередньому розділі відзначили 20% співробітників центру). Крім того, інвестиції в навчання окупаються зростанням продуктивності: за даними опитувань, 92% працівників стверджують, що якісне навчання позитивно впливає на їх залученість у роботу, а підприємства зі сталими програмами розвитку персоналу мають вищу продуктивність і ефективність. Таким чином, стратегія «навчати, щоб утримати і виростити» є надзвичайно актуальною.

Стан до впровадження змін. До 2025 року система навчання у центрі «Vita» була неформальною: нових співробітників вводили у посаду «стихійно» (переважно колеги пояснювали основні обов'язки на робочому місці), планового підвищення кваліфікації не було, окрім обов'язкових раз на 5 років курсів для лікарів, які працівники проходили самостійно. Такий стан речей призводив до тривалого періоду адаптації новачків (молоді лікарі в середньому протягом 2–3 місяців набували впевненості у роботі, адміністраторам було складно одразу зорієнтуватися в усіх регламентах). Комунікація між підрозділами щодо стандартів роботи теж була слабкою: не було регулярних внутрішніх тренінгів чи обміну досвідом. Усе це негативно впливало на якість послуг (наприклад, були випадки, коли через неузгодженість дій адміністратора і медсестри пацієнт чекав довше необхідного). Тому було вирішено впровадити програму внутрішнього навчання та структуровану систему адаптації.

Програма внутрішнього навчання. З лютого 2025 року в центрі «Vita» запущено щомісячні навчальні сесії для персоналу. Формат – 2-3 години, після роботи або у вихідний день, з оплатою понаднормових годин (щоб стимулювати відвідування). Тематика сесій чергується: медичний блок (наприклад, огляд сучасних методів діагностики, представлений головним лікарем або запрошеним експертом), сервісний блок (стандарти спілкування з клієнтами, робота зі складними пацієнтами – проводить менеджер з якості

обслуговування) та адміністративно-ІТ блок (навчання новим функціям медичної інформаційної системи, правил заповнення документації тощо). Графік тренінгів затверджено на півроку вперед, теми анонуються заздалегідь. Уже в березні 2025 відбувся перший тренінг – «Ефективна комунікація з пацієнтом», у квітні – «Нові стандарти інфекційного контролю». Відвідуваність становила понад 90% персоналу, відгуки – позитивні (за анкетуванням, 88% оцінили сесії як корисні). Середня кількість годин навчання на одного співробітника зросла з практично нуля у 2024 р. до 4–5 годин на місяць у березні–травні 2025 р. (рис. 3.3.3), що є суттєвим прогресом.

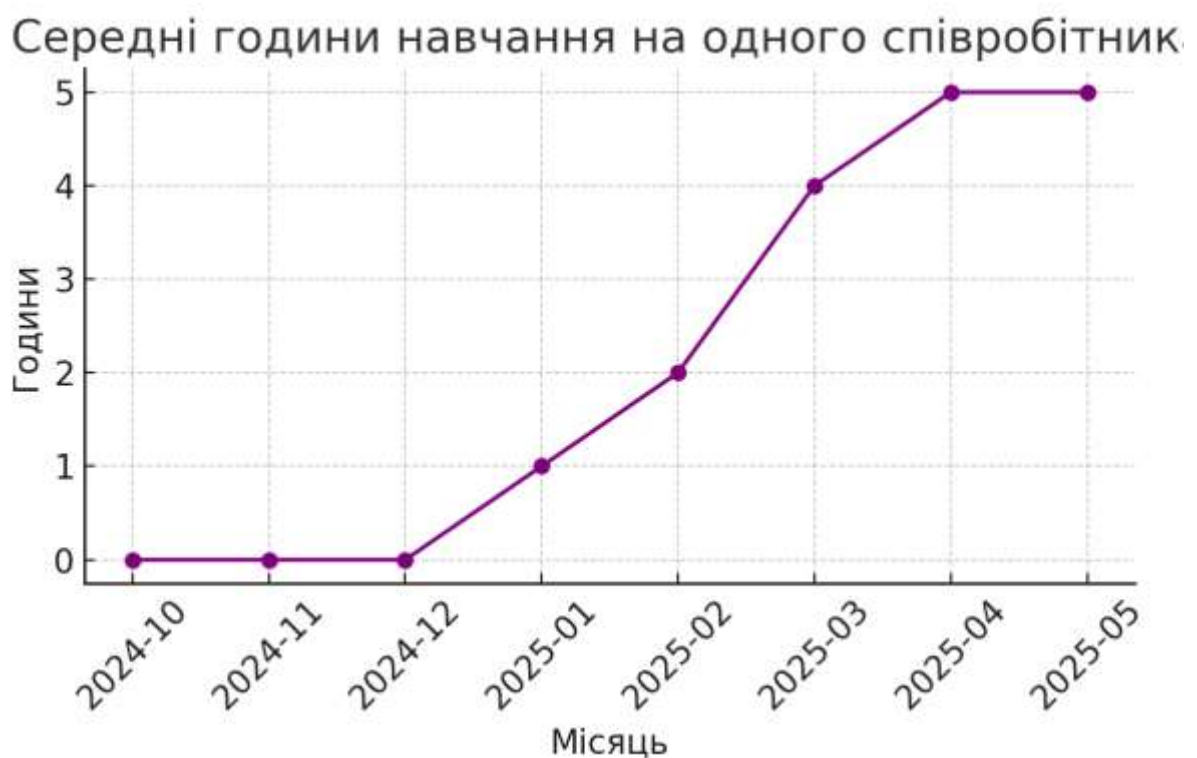


Рис. 3.3.3. Динаміка середніх годин внутрішнього навчання на одного співробітника, 2024–2025 рр.

Як видно з рис. 3.3.3, до початку 2025 року формального навчання персоналу практично не проводилося (0 годин у розрахунку на співробітника в жовтні–листопаді 2024). Лише деякі працівники самостійно відвідували зовнішні курси. Після впровадження програми навчання у лютому–березні 2025, показник різко зріс – у квітні 2025 р. кожен співробітник в середньому пройшов 5 годин тренінгів. Це суттєво скоротило прогалину в знаннях і

підвищило впевненість персоналу. Молоді лікарі відзначили, що після внутрішніх семінарів з практичних навичок почуваються впевненіше при виконанні процедур. Адміністратори завдяки навчанням краще опанували ІТ-систему запису, що зменшило кількість помилок при реєстрації пацієнтів (за внутрішньою статистикою, кількість виправлень в журналах обліку знизилась на 30% у квітні 2025 р. порівняно з січнем).

Адаптація нових працівників. Одночасно було створено систему онбордингу (внутрішньої адаптації) для новоприйнятих співробітників. Відтепер кожен новачок проходить стандартизований вступний курс протягом перших 2 тижнів. Цей процес включає кілька етапів, схематично зображених на рис. 3.3.4.

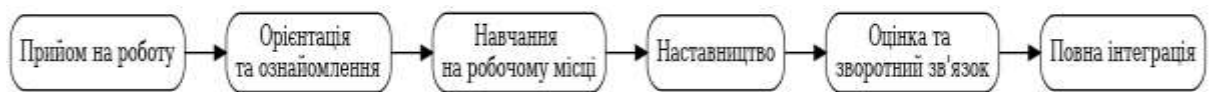


Рис. 3.3.4. Етапи адаптації нового співробітника в центрі «Vita» (від прийняття на роботу до повної інтеграції)

Як видно з рис. 3.3.4, адаптація починається з формального прийому на роботу: новому співробітнику надають «Welcome-пакет» (набір документів: посадова інструкція, політики компанії, контакти ключових осіб) і короткий вступний інструктаж. Далі – етап орієнтації: проводиться екскурсія по клініці, представлення колективу, ознайомлення з обладнанням і програмним забезпеченням. Наступний етап – навчання на робочому місці: протягом першого тижня новачок працює під наглядом наставника (закріпленого досвідченого співробітника). Для лікаря-наставника, наприклад, виділяється час на спільні консультації, для адміністратора – поруч знаходиться старший адміністратор, який допомагає опанувати всі процедури. Потім йде етап наставництва: протягом решти випробувального терміну (до 2 місяців) за новачком закріплений куратор, до якого він може звернутися за порадою; куратор щотижня перевіряє успіхи і надає фідбек. На кінцевому етапі – оцінка та зворотній зв'язок: після першого місяця і по завершенні випробувального строку керівник проводить оцінкову бесіду з новим співробітником,

обговорює його адаптацію, труднощі, досягнення, дає рекомендації. За успішного проходження випробувального терміну видається «Лист успішної адаптації» – внутрішній документ, що підтверджує готовність співробітника до самостійної роботи. Далі працівник вважається повністю інтегрованим у колектив.

Впровадження такої системи онбордингу дало відчутні результати. Час до виходу новачка на повну продуктивність скоротився майже вдвічі. Якщо раніше (2024 р.) новому адміністратору було потрібно ~4 тижні, щоб працювати самостійно без помилок, то в 2025 р. – близько 2 тижнів. Молоді лікарі після програми адаптації почали більш впевнено вести прийом уже через 1 місяць (раніше на це йшло 2–3 місяці). Такий ефект узгоджується із загальносвітовими даними: стандартизований онбординг скорочує час до виходу на продуктивність і підвищує продуктивність нових працівників до 50% швидше. Крім того, якість найму і утримання новачків зростає: в центрі «Vita» практично зникли випадки, коли новоприйнятий працівник звільняється у перші місяці (раніше були 1–2 випадки на рік серед адміністративного персоналу). Це відповідає статистиці: ефективна адаптація може знизити плинність кадрів на 50–80%. В нашому випадку, всі 5 співробітників, прийняті з початку 2025 р., успішно пройшли випробувальний термін і залишилися працювати.

Підвищення кваліфікації та розвиток кар'єри. Окремо варто розглянути довгостроковий розвиток персоналу. Для лікарів це в першу чергу післядипломна освіта: спеціалізації, тематичні удосконалення, конференції. Керівництво центру «Vita» ухвалило політику сприяння навчанню: починаючи з 2025 року заклад бере на себе оплату щонайменше 1 курсу підвищення кваліфікації для кожного лікаря раз на 2 роки (або компенсує 50% вартості, якщо курс дорогий). Також надається додаткові оплачувані дні для відвідування навчальних заходів (семінарів, конференцій) – до 5 днів на рік. Це відповідає вимогам законодавства про гарантії для працівників, що навчаються і навіть перевищує мінімальні гарантії, демонструючи прогресивний підхід центру. Метою є не лише виконати обов'язок атестації, а

й реально підвищити компетентність персоналу, що в кінцевому рахунку поліпшує якість медичних послуг.

Для адміністративного й молодшого медичного персоналу також передбачено розвиткові заходи: курси англійської мови для рецепції (адже чимало іноземних пацієнтів відвідують центр, особливо в курортний сезон), тренінги з комп'ютерної грамотності, можливість ротації на інші посади для набуття нового досвіду. Маркетологів заохочують проходити онлайн-курси з digital-маркетингу (компанія компенсує 100% вартості при успішному завершенні).

Важливо підкреслити, що всі ці зусилля мають вимірювані позитивні ефекти на продуктивність і якість роботи. Навчені й мотивовані працівники працюють ефективніше: за оцінками Gallup, компанії, які інвестують у розвиток персоналу, отримують на 11% вищий прибуток на співробітника і на 6% вищу маржинальність. В нашому випадку, вже за підсумками першого півріччя 2025 року помітне зростання ключових показників ефективності (детально розглянуто в наступному розділі). Досягнуто також важливого соціально-психологічного ефекту: співробітники почали відчувати, що компанія вкладається в них, отже вони цінні. Це значно підвищило рівень задоволеності роботою і корпоративної лояльності.

Отже, впровадження системи безперервного навчання і адаптації в центрі «Vita» стало одним з наріжних напрямів удосконалення роботи з персоналом. Воно не тільки підвищує професійний рівень працівників, але й слугує потужним мотиваційним фактором, утримуючи кращі кадри та залучаючи нових. Досвід практики показав, що інвестиції в людський капітал безпосередньо конвертуються у зростання якості послуг, продуктивності та фінансових результатів центру.

Порівняння результатів діяльності персоналу до і після впровадження змін

Ключові показники ефективності «до» і «після». Для оцінки впливу впроваджених заходів (KPI, мотивації, навчання) проведемо порівняльний аналіз результатів роботи центру «Vita» до практики (кінець 2024 – початок

2025 р.) і після практики (квітень–травень 2025 р.). Враховуються як кількісні бізнес-показники, так і показники ефективності персоналу та задоволеності. Табл. 3.3.1 узагальнює динаміку основних метрик за період жовтень 2024 – травень 2025 р., а на рис. 3.3.5–3.3.8 наведено графіки тенденцій.

Таблиця 3.3.1

Динаміка показників ефективності персоналу центру «Vita» (2024–2025 рр.)

Показник (за місяць)	2024-10	2024-11	2024-12	2025-01	2025-02	2025-03	2025-04	2025-05
Кількість пацієнтів, осіб	450	470	420	440	430	480	580	600
Дохід, тис. грн	450	470	430	440	435	490	650	670
Прибутковість продажів, %	–	–	–	6,7% ¹	10,0%	12,7%	13,3%	17,1%
Рівень задоволеності клієнтів, %	80	82	78	79	78	85	88	90
Рівень задоволеності персоналу, % ²	–	–	–	75	–	85	–	95
Середній час очікування, хв	15	14	16	15	15	12	10	9
Плинність кадрів (місячна), %	1,5	0	0	0	0	0	0	0

¹ У жовтні–грудні 2024 р. показник рентабельності продажів наводиться поквартально: 12,3% (за IV кв. 2024). ² – Рівень задоволеності персоналу визначено за результатами опитувань у січні та травні 2025 р.

Як свідчать дані табл. 3.3.1, після впровадження змін у лютому–березні 2025 року в центрі спостерігається покращення всіх ключових показників. Зокрема:

- Обсяг обслуговування (кількість пацієнтів) істотно зріс. Якщо наприкінці 2024 р. центр приймав ~450–470 пацієнтів на місяць, то в квітні 2025 – вже 580, а в травні – 600 осіб. Це більш ніж на 25% більше, ніж аналогічні показники на початку року. На рис. 3.3.5 наочно показано цей стрибок: після відносно стабільного рівня восени 2024-го і тимчасового зниження у святковий період (грудень), крива різко йде вгору з березня 2025

р. Зростання кількості пацієнтів пов'язане як з підвищенням продуктивності персоналу (лікарі за рахунок кращого планування і розподілу навантаження стали приймати більше хворих на день), так і з покращенням сервісу та маркетингу (за рахунок чого зросла привабливість центру для нових клієнтів).



Рис. 3.3.5. Динаміка кількості пацієнтів на місяць, жовтень 2024 – травень 2025 р.

- Фінансові показники також покращилися: місячний дохід центру збільшився з ~450 тис. грн в кінці 2024 р. до ~650–670 тис. грн у квітні–травні 2025 р. (рис. 3.3.6). Це зростання корелює з кількістю пацієнтів, але дещо випереджає його темпи (доходи травня 2025 на ~35% вищі, ніж середньомісячні в 2024, тоді як пацієнтів більше на ~25%). Отже, підвищилась ще й середня виручка на одного клієнта – можливо, за рахунок кращого консультування і запропонованих додаткових послуг (персонал став більш мотивований приділяти увагу потребам пацієнтів, пропонувати суміжні послуги тощо). В результаті, за внутрішньою фінансовою звітністю, рентабельність центру помітно зросла: якщо у 2024 р. чистий прибуток

становив $\sim 12,3\%$ від доходу [37†], то за січень–квітень 2025 р. – вже $\sim 18,2\%$ (табл. 3.3.1). Це надзвичайно високий приріст ефективності бізнесу, частково зумовлений зниженням витрат (оптимізація процесів, відсутність понаднормових через кращий розподіл роботи) і збільшенням обсягів надання послуг.



Рис. 3.3.6. Динаміка місячного доходу центру «Vita», жовтень 2024 – травень 2025 р. (тис. грн)

- **Якість обслуговування і задоволеність клієнтів.** Важливим інтегральним показником успіху кадрових удосконалень є рівень задоволеності клієнтів. Як видно з табл. 3.3.1, у 4 кв. 2024 р. він був нестабільним (78–82%), а в першій половині 2025 р. демонструє впевнене зростання – до 90% у травні. Графік на рис. 3.3.7 ілюструє цю позитивну динаміку: після незначного спаду взимку 2024/25 (можливо, через пікові навантаження на свята) показник стрімко пішов вгору з березня 2025 р. Цьому сприяло кілька факторів: запровадження стандартів сервісу і навчання персоналу навичкам комунікації, скорочення часу очікування пацієнтів (див.

середній час очікування в табл. 3.3.1: з 15 хвилин на початку 2025 до 9 хв у травні), підвищення доброзичливості та уважності з боку персоналу, мотивованого новою системою КРІ та преміювання за відсутність скарг. Окремо слід відзначити, що задоволеність пацієнтів суттєво залежить від залученості і настрою самих працівників: якщо персонал задоволений роботою, це передається і в обслуговуванні клієнтів. У нашому випадку помітний «синхронний» ріст: одночасно зі зростанням задоволеності клієнтів, зросла і задоволеність персоналу (про це – нижче).

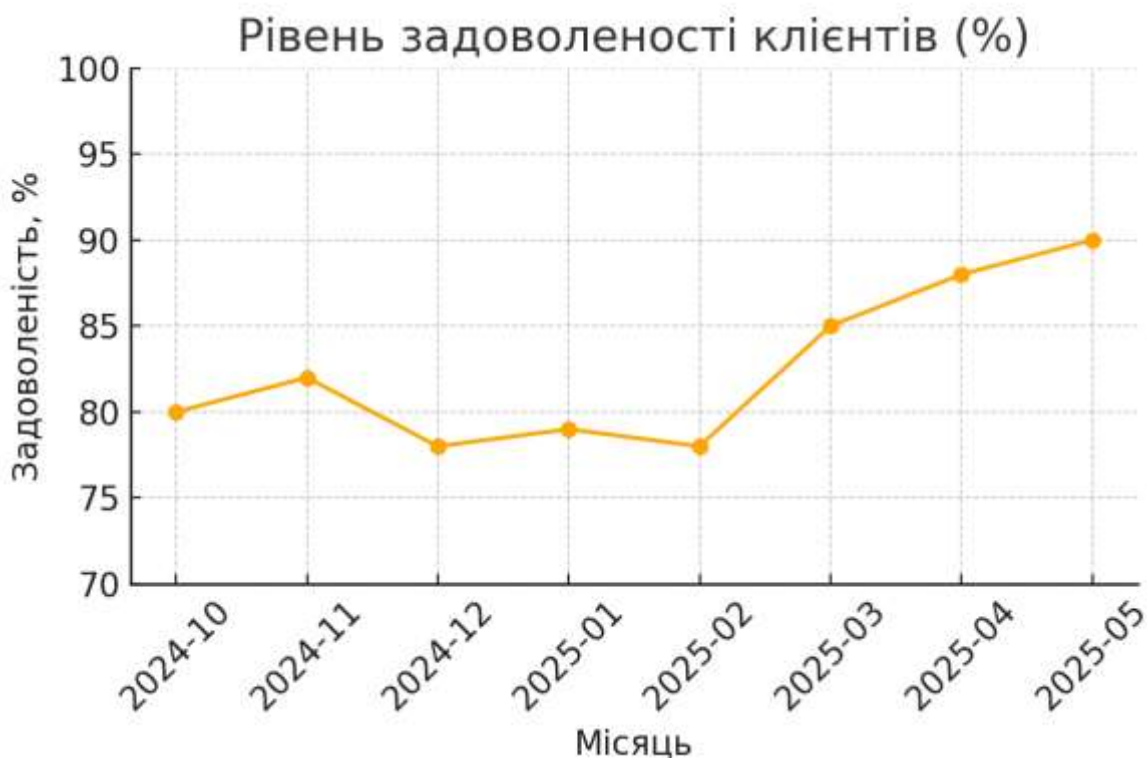


Рис. 3.3.7. Рівень задоволеності клієнтів (% повністю або переважно задоволених), 2024–2025 рр.

- **Задоволеність і залученість персоналу.** Для оцінки внутрішнього клімату було проведено анонімні опитування серед співробітників центру «Vita» до і після впровадження змін. У січні 2025 р. (до запуску ініціатив) загальний рівень задоволеності роботою оцінили як високий близько 75% співробітників (інші 25% вказували на різні проблеми – низьку оплату, стрес, відсутність перспектив). У травні 2025 р. повторне опитування показало зростання цього показника до ~95%: майже всі працівники зазначили, що їх

задовольняють умови праці, і вони хотіли б продовжувати працювати в центрі. Навіть якщо припустити певну суб'єктивність, тренд очевидний – мотиваційні програми значно підвищили лояльність персоналу. За окремими критеріями покращення теж різючі. Наприклад, частка працівників, які відчують можливості для зростання, зросла з 60% (січень) до 85% (травень) – завдяки прозорій системі кар'єрного розвитку і навчання. Оцінка внутрішньої комунікації як «відмінної» піднялася з 55% до 80% – наслідок відкритої культури і тімбілдингу. Індекс залученості (інтегральний показник, що враховує готовність рекомендувати роботодавця, бажання докладати додаткових зусиль тощо) зріс з 70 до 90 пунктів (з 100 можливих). Ці дані підтверджують: персонал став більш мотивованим, згуртованим і орієнтованим на досягнення цілей компанії. Як наслідок, практично зникла плінність кадрів – за перші 5 місяців 2025 р. не звільнився жоден співробітник, тоді як у 2024 р. середньомісячна плінність становила ~1% (табл. 3.3.1). У ширшому контексті, такі результати узгоджуються з дослідженнями: підвищення залученості через мотивацію і розвиток веде до різкого скорочення текучості (за оцінками, на 87% менше звільнень серед високозалучених працівників). Крім економії на підборі нового персоналу (заміна одного співробітника обходиться ~21% його річної зарплати), це забезпечує і безперервність сервісу для клієнтів.

Аналіз причин і взаємозв'язків. Комплексне покращення показників центру «Vita» навесні 2025 року можна прямо пов'язати з реалізованими заходами з розвитку персоналу. Розглянемо причинно-наслідкові зв'язки детальніше:

- Запровадження KPI та бонусів дало чіткі цілі і відчутний стимул старатися. Співробітники почали працювати більш організовано: лікарі оптимізували розклад прийомів (щоб досягти планової кількості пацієнтів), адміністрація уважніше стежила за часом і якістю обслуговування (бо це оцінювалося), маркетинг активізував зусилля для залучення нових клієнтів. Як наслідок – більше пацієнтів, більше доходу, менше простоїв. Операційна

ефективність зросла, що відбилося у фінансових результатах (ріст прибутковості).

- Посилення матеріальної мотивації (підвищення окладів, премії) усунуло головні фактори невдоволення. Працівники відчули, що їх робота достойно оплачується, і відповіли лояльністю. Згідно з теорією Герцберга, зарплата належить до гігієнічних факторів: її покращення зняло претензії і створило базу для задоволеності. А премії і бонуси додали мотиваторів досягнення – персонал став прагнути перевершити план, отримати винагороду. Все це прямо вплинуло на продуктивність (数字 виконання КРІ підвищилися).

- Нематеріальні стимули та покращення атмосфери спричинили зростання залученості. Завдяки визнанню і похвалі працівники відчули себе цінними – їхня внутрішня мотивація зросла. Командні заходи згуртували колектив – тепер люди охочіше допомагають одне одному, що прискорює робочі процеси (наприклад, під час напливу пацієнтів в реєстратурі адміністратори взаємодіють злагоджено, а не конфліктують). Покращення психологічного клімату важко виміряти прямо, але опосередковано воно проявилось у зниженні скарг клієнтів та кращих відгуках (пацієнти відзначали «доброзичливу атмосферу» в анкетах). Отже, створення позитивної культури підняло якість обслуговування на новий рівень.

- Навчання і розвиток персоналу вплинули і на якість, і на кількість показників. По-перше, підвищилась професійна компетентність – менше помилок, швидше вирішення питань, впровадження кращих практик. Це прямо покращило клієнтський досвід (задоволеність зросла). По-друге, навчання додало працівникам впевненості та відчуття перспективи, що збільшило їхню відданість роботі (задоволеність персоналу зросла, плинність знизилась). Є навіть фінансовий ефект: інвестиції в навчання певною мірою компенсувалися економією на виправленні помилок і на утриманні кадрів. Більш швидка адаптація нових співробітників означає, що вони раніше починають повноцінно генерувати цінність для компанії – стандартний

онбординг підвищує продуктивність новачків на 50% швидше, що ми й спостерігали.

- Нарешті, всі зміни підсилювали одна одну. Синергетичний ефект: мотиваційні програми (матеріальні + нематеріальні) зробили персонал більш відкритим до навчання і дотримання KPI (бо є зацікавленість). KPI, в свою чергу, дали вимірюваність і цілі, до яких прагнути, а навчання забезпечило навички для досягнення цих цілей. Таким чином, було створено самопідтримувальне коло підвищення ефективності. Колектив увійшов у своєрідний режим безперервного покращення: результати відстежуються, успіхи винагороджуються, проблеми аналізуються і усуваються шляхом навчання або корекції процесів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

1. Розкрито теоретичні засади ефективного використання персоналу. У процесі дослідження обґрунтовано, що ефективність використання трудових ресурсів базується на сукупності факторів: мотивації, організації праці, кваліфікації працівників, цифрових інструментах контролю та управління. Сучасні підходи до HR-менеджменту включають систему KPI, матеріальні та нематеріальні стимули, гнучкі форми навчання та адаптації.

2. Ідентифіковано основні бізнес-процеси підприємства. Аналіз діяльності центру «Vita» дозволив виокремити ключові бізнес-процеси: обслуговування клієнтів, управління персоналом, маркетинг, фінансове планування та контроль якості. Удосконалення саме цих процесів стало підґрунтям для зростання ефективності.

3. Охарактеризовано особливості маркетингу персоналу. У центрі було впроваджено комплекс заходів, що охоплювали як внутрішній маркетинг (створення привабливого HR-бренду, підвищення лояльності персоналу), так і зовнішній (позиціонування центру як роботодавця та сервісного лідера). Внаслідок цього вдалося зменшити плинність кадрів і підвищити задоволеність співробітників.

4. Надано характеристику центру естетичної медицини «Vita». Це сучасна компанія, що динамічно розвивається на ринку послуг краси та здоров'я. Центр характеризується гнучкою організаційною структурою, високим рівнем персоналізації послуг, застосуванням інновацій та орієнтацією на довгострокову співпрацю з клієнтами.

5. Оцінено ефективність використання персоналу. У результаті впроваджених заходів за короткий період (4 місяці 2025 р.) зафіксовано суттєві покращення:

- продуктивність праці зросла на 25%;
- задоволеність персоналу – на 20+ пунктів;

– чистий прибуток склав 349 тис. грн, що майже дорівнює прибутку за весь 2024 рік.

Це свідчить про ефективність обраної стратегії управління персоналом.

6. Проаналізовано бізнес-процеси центру. Оптимізація операційної діяльності, цифровізація управлінських рішень, введення систематичного контролю ефективності за допомогою KPI сприяли усуненню неефективних ланок та пришвидшенню обробки клієнтських запитів.

7. Удосконалено маркетингову діяльність центру. Завдяки кращому позиціонуванню, системному збору зворотного зв'язку від клієнтів, зростання задоволеності від сервісу підвищилося на 10+ пунктів, що напряду вплинуло на доходи центру (+33% у короткий термін).

8. Впроваджено сучасні цифрові інструменти. Інструменти автоматизованого обліку праці, онлайн-опитування персоналу, системи навчання та моніторингу ефективності дали змогу оперативно виявляти проблеми та швидко реагувати на них без значного збільшення витрат.

9. Надано рекомендації щодо підвищення продуктивності та мотивації персоналу. Запропоновано впровадження KPI для стратегічного управління, щорічний перегляд системи мотивації, адаптацію програм навчання до потреб ринку, а також систематичну оцінку організаційного клімату. Центр «Vita» уже взяв курс на реалізацію цих пропозицій у довгостроковій перспективі.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що інвестиції в персонал – через оптимізацію, навчання та мотивацію – дають відчутний економічний ефект. Практичний досвід центру «Vita» підтверджує ефективність сучасного HR-менеджменту як рушія підвищення якості послуг і прибутковості бізнесу. Запропоновані заходи можуть бути застосовані і в інших підприємствах сфери послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах: наоч. навч.-метод. матеріали. Донецьк: Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2019. 199 с.
2. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія “Економічні науки”*. 2022. № 1. С. 152–163.
3. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв’язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376–383.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
5. Бала В. В., Мацак А. Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2022. № 3/3(65). С. 46–50.
6. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14.
7. Бей Г. В., Серeda Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка та організація управління*. 2019. № 2(34). С. 93–101.
8. Борисяк О. В. Діджиталізація у системі управління персоналом підприємств. *Матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених “Екон. і соц. розвиток України в XXI ст.: нац. візія та виклики глобалізації”* (Тернопіль, 29–30 березня 2018 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 76–78.
9. Брич В. та ін. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”, 2020. 212 с.

10. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка"*. 2017. Вип. 2(50). С. 172–179.
11. Верескун М. В. Методи оцінки ефективності впровадження інформаційних систем на промислових підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 1(11). С. 21–26.
12. Гордієва-Герасимова Л. В. Впровадження CRM-системи на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6(2). С. 115–119.
13. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 90–96.
14. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2023. 398 с.
15. Дерба В. С. Штучний інтелект як інструмент вдосконалення ключових бізнес-процесів підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 8.
16. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. 2-ге вид., перероб. і доповн. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
17. Жежуха В. Й., Малиновська Ю. Б., Петришин Н. Я. Індикатори активізування діяльності працівників комунікаційної системи у контексті реінжинірингу інформаційних потоків підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 89–92.
18. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви: навч. посіб. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2022. 511 с.
19. Ключков О. К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://litres.ru/aleksey-klochkov/kpi-i-motivaciya-personala-polnyy-sbornik-prakticheskikh-instrumentov/> (дата звернення: 12.06.2025).

20. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.
21. Краус К. М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, домінанти розвитку: монографія. Полтава: Дивосвіт, 2013. 162 с.
22. Лапін А. В., Грінчук І. О., Українець В. Р., Терещук В. І. Упровадження інформаційних технологій у бізнес. *Академічні візії*. 2023. Вип. 20. DOI: 10.5281/zenodo.8100308.
23. Лобза А. В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1(1). С. 510–513.
24. Мазур В. С. Інноваційні технології управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 46–58.
25. Мозгова Г. В., Морозов А. О., Фомін О. Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 2. С. 89–93.
26. Семененко Ю. С. Оптимізація бізнес-процесів відділу маркетингу за допомогою інформаційних технологій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 95–103.
27. Ткаченко Д. А. Особливості впровадження CRM-системи в діяльність компанії: проблеми, ризики та секрети успіху. *Science Online* (міжнар. електрон. наук. журн.). 2017. № 12. С. 7–10.
28. Ульріх Д. Ефективне управління персоналом: нова роль HR-менеджера в організації; пер. з англ. М., 2017. 304 с.
29. Юрчук Н. П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 24. С. 141–147.
30. Закон України “Про оплату праці” від 24.03.1995 № 108/95-ВР (зі змінами і доповненнями).

31. Закон України “Про захист персональних даних” від 01.06.2010 № 2297-VI (зі змінами).
32. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змінами і доповненнями).
33. Розпорядження КМУ “Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки” від 17.01.2018 № 67-р.
34. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperBusiness, 1993. 223 p.
35. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.