

**Міністерство освіти і науки України**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**СУЛИПА НАТАЛЯ РОМАНІВНА**  
**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**Використання маркетингових технологій в організації надання медичних  
послуг закладом охорони здоров'я**

**Use of marketing technologies in the organization of  
the provision of medical services by a health care  
institution** Спеціальність 073 «Менеджмент»

**Освітня програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я»**

Студента групи: МЗОЗзм-21

Сулипа Наталя Романівна

Керівник: д.е.н., професор

Желюк Т.Л.

Науковий керівник: д.е.н., професор

Желюк Т.Л.

\_\_\_\_\_

**Роботу допущено до захисту**

**«\_\_»\_\_\_\_\_ 2023р.**

**Зав. кафедри, д. е. н., професор**

**Шкільняк М. М.**

*(підпис)*

## ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні та правові засади використання маркетингових технологій в організації надання медичних послуг закладом охорони здоров'я	
1.1. Суть та класифікація маркетингових технологій	6
1.2. Правові основи використання маркетингових технологій в організації надання медичних послуг закладом охорони здоров'я	19
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. Аналіз стану використання маркетингових технологій в позиціонування медичного закладу на ринку медичних послуг	30
2.1. Діагностика конкурентного середовища медичного закладу медичного закладу	30
2.2. Оцінка результативності використання маркетингових технологій медичним закладом в наданні медичних послуг	39
2.3.Оцінка стримуючих та стимулюючих чинників конкурентного позиціонування медичного закладу	45
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. Запровадження сучасних технологій конкурентного позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг	50
3.1.Розробка стратегії конкурентного позиціонування медичного закладу.	50
3.2.Використання цифрових технологій в конкурентному позиціонуванні.	57
Висновки до розділу 3	60
Висновки до роботи	63
Перелік використаних джерел	66
Додатки	76

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Продовження медичної реформи передбачає модернізацію старих організаційних систем управління створення в сучасних умовах конкурентоспроможної мережі закладів охорони здоров'я за допомогою їх кластеризації. Кожна ланка в цій системі повинна працювати якісно та ефективно і забезпечувати максимальну результативність госпітальної мережі загалом та кожного медичного закладу, що входить до неї зокрема. Важливим інструментом підвищення якості надання медичних послуг стають нові підходи до управління медичними закладами з використанням маркетингових технологій. Маркетингові технології використовують для вирішення проблем просування медичної послуги з врахуванням викликів та потреб ринку, локального, регіонального, національного, глобального.

В сучасних умовах особливо важливо керівництву закладів охорони так акумулювати потенціал організації, щоб бути максимально ефективним на ринку медичних послуг, мова йде в першу чергу про маркетингову та соціальну ефективність і вже в другу – про отримання прибутку від діяльності.

Використання маркетингових технологій на ринку медичних послуг увагу у свої працях приділили: Масріанто А., Хартойо Х., Хубейс А.В. та Хасана Н.С., Прасетіо, А.А., Сулістіади В., Рахман А.Н., Прібаді Ф. і інші.

Дослідженню специфіки використання маркетингу в системі менеджменту медичних установ значну вагу приділено в працях: Калініченко О.О., Кривокульської Н.М., Желюк Т.Л., Жуковської А.Ю., Забаштанського М. Корицького Г.А., Литвинової О.Н., М., Ліштаби Л. В., Мельника А.Ф., Москаленка М. Ф., Мнушко З. Н., Мельниченко О.А., Пестун І. В., Шкільняка М.М. і інших.

Подальшого дослідження потребують підходи до вдосконалення діючих практик позиціонування медичного закладу на ринку медичних послуг. Отже обрана тема дослідження є актуальною і має науковий інтерес і прикладне значення.

**Метою роботи** є вдосконалення теоретичних основ та напрацювання прикладних рекомендацій щодо використання маркетингових технологій на ринку медичних послуг закладом охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети окреслені такі завдання:

- провести теоретико-методологічне узагальнення використання технологій маркетингу в управлінні закладом охорони здоров'я;
- проаналізувати інституційний супровід для використання маркетингових технологій;
- оцінити конкурентні позиції медичного закладу через призму менеджменту, ресурсного супроводу, надання медичних послуг;
- запропонувати напрями вдосконалення технологій маркетингу як інструменті конкурентного позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг;

**Об'єктом** є процес функціональної діяльності закладу охорони здоров'я.

**Предметом** роботи є прикладні засади використання маркетингових технологій КНП «Обласна дитяча лікарня» (м. Тернопіль) для конкурентного позиціонування медичного закладу на ринку медичних послуг.

**Методи дослідження.** При виконанні дослідження використано системний підхід для того, щоб показати місце маркетингу в системі управління організацією, структурного аналізу для класифікації маркетингових технологій, теоретичного узагальнення для дослідження суті та форм позиціонування; методи аналізу та порівняння для дослідження конкурентних позицій медичного закладу на ринку. Методи аналітичного узагальнення, аналогії, компаративного аналізу при формування висновків.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативно-правові акти, матеріали Міністерства охорони здоров'я України (МОЗ), Національної Служби Здоров'я України (НСЗУ), Світової організації охорони здоров'я, звіти досліджуваного закладу охорони здоров'я, монографії, статті вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали круглих столів, науково-практичних медичних конференцій.

**Практичне значення.** Синтез усіх проаналізованих у ході дослідження матеріалів було покладено в основу обґрунтування заходів з удосконалення використання маркетингових технологій в покращення якості надання медичних послуг та конкурентного позиціонування досліджуваного медичного закладу.

**Апробація.** Основні результати дослідження апробовані у роботі IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, ЗУНУ, 2023 р.), Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». (Тернопіль, ЗУНУ, 2023) [32, 33].

**Структура та обсяг роботи.** Робота включає три розділи, 5 параграфів, список використаних джерел, додатки.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 1.1. Суть та класифікація маркетингових технологій

Інноваційним інструментом менеджменту закладів охорони здоров'я є використання сучасних маркетингових технологій. Під останніми слід розуміти набір технологічних інструментів і цифрових платформ для розробки, впровадження та вдосконалення стратегій маркетингу, форм позиціонування, просування медичних послуг на ринку, підвищення їх якості. Тут можуть і повинні завіюватися усі підсистеми менеджменту що стосуються вивчення потреб цільової аудиторії, використання реклами, різноманітних програм, програмних засобів, сервісів та платформ, які допомагають керівництву закладів охорони здоров'я автоматизувати завдання, взаємодіяти з аудиторією, вимірювати результативність надання медичних послуг, ефективніше здійснювати управління маркетинговим процесом.

Аналіз наукової літератури (праці Т.В. Єрошкіна, О.П. Татаровського, Т.М. Полішко, С.С. Борисенка) показує, що конкретних теорій, присвячених виключно медичному маркетингу не існує. Однак використання медичного маркетингу опирається на загальні маркетингові теорії та принципи. Серед теорій та ключових концепцій, які стосуються медичного маркетингу варто виокремити:

1. Теорію ринкової орієнтації. Ця теорія підкреслює важливість узгодження організаційних стратегій закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) з потребами та бажаннями цільового ринку медичних послуг. У медичному маркетингу розуміння потреб пацієнтів, уподобань і поведінки має вирішальне значення для розробки ефективних стратегій ЗОЗ.
2. Теорію маркетингу відносин. Ця теорія фокусується на побудові довгострокових відносин з клієнтами. У контексті медичного маркетингу

сприяння міцним стосункам між лікарем і пацієнтом, лояльність пацієнтів і задоволеність пацієнтів є важливими для успіху медичної практики.

3. Теорію соціального маркетингу. Соціальний маркетинг застосовує маркетингові принципи для просування соціальних питань або причин. У медичному маркетингу це може бути сприяння обізнаності про здоров'я, профілактичну допомогу та інші ініціативи в галузі охорони здоров'я для покращення добробуту громади.
4. Теорію маркетингу послуг. Теорії маркетингу послуг мають відношення до сфери охорони здоров'я, де акцент робиться на наданні нематеріальних послуг. Такі поняття, як якість послуг, задоволеність клієнтів і відновлення послуг, є життєво важливими в медичному маркетингу.
5. Поведінкову теорію. Розуміння поведінки споживачів медичних послуг, у тому числі пацієнтів та їхніх сімей, має вирішальне значення. Це включає вивчення факторів, що впливають на рішення щодо охорони здоров'я, задоволеність пацієнтів і подорож пацієнта системою охорони здоров'я.
6. Теорію брендінгу і позиціонування. Теорії, пов'язані з брендінгом і позиціонуванням, є важливими в медичному маркетингу. Створення сильного бренду та позиціонування постачальника медичних послуг як лідера в конкретних послугах або спеціальностях сприяють успіху.
7. Теорію цифрового маркетингу. Зі зростанням важливості онлайн-каналів теорії, пов'язані з цифровим маркетингом, такі як контент-маркетинг, пошукова оптимізація (SEO) і маркетинг у соціальних мережах, дуже актуальні для просування послуг охорони здоров'я.
8. Теорію комунікацій у сфері охорони здоров'я зосереджені на ефективних комунікаційних стратегіях у сфері охорони здоров'я. У медичному маркетингу чітка та прозора комунікація з пацієнтами, включно з використанням принципів медичної грамотності, є надзвичайно важливою.
9. Теорія управління маркетингом, яка направлена на вдосконалення процесу надання медичних послуг, забезпечення якості медичних

препаратів та лікарських засобів, дотримання положень соціально-етичного маркетингу.

10. Теорія соціально-етичного маркетингу, яка орієнтована на вирішення соціальних проблем і впровадження етичних цінностей у суспільство. Головне призначення соціально-етичного маркетингу є підвищення якості життя людей, підвищення соціального благополуччя та вирішення проблем громади чи суспільства в цілому.

Хоча ці теорії забезпечують основу для розуміння різних аспектів медичного маркетингу, важливо зазначити, що сфера досліджень медичного маркетингу є динамічною, і успішні стратегії ЗОЗ часто передбачають поєднання перерахованих вище теорій, пристосованих до конкретного контексту медичних послуг.

Механізм маркетингу опирається на цільові функції (рис.1.1).



Рис.1.1. Функціональний механізм медичного маркетингу

Примітка: побудовано з використанням [2, 3,9].



В умовах цифровізації національної економіки, як і багато інших секторів, охорона здоров'я змогла скористатися можливостями, які пропонують цифрові технології, і зараз, дякуючи їм стрімко розвивається. Крім того, у світі, де технологічні та соціальні революції посилюють свій вплив, пацієнт, довгий час маргіналізований і слухняний, став партнером і автономним клієнтом, здатним порівнювати конкуруючі пропозиції різних медичних закладів як на регіональному, такі на національному та глобальному ринку медичних послуг, оцінювати ринок медичних послуг. Тому маркетинг знаходить сенс і корисність. Хоча є й лікарняні заклади, зокрема профілактичні, які недостатньо цей інструмент використовують в організації своєї діяльності.

Як показує практика, сектор охорони здоров'я, поза сумнівом, має користь та ефективність від використання маркетингу як важливого активу для впливу на якість медичної допомоги та задоволеність пацієнтів медичних послуг. Види якого відображені на рис.1.2.



Рис. 1.2. Види медичного маркетингу

Примітка: побудовано автором.

Недостатнє володіння медичним маркетингом може призвести до повернення до традиційного маркетингу (класичної комунікаційної моделі), у той час як з'являються нові перспективи: реляційні та емпіричні підходи. Ось чому нам здається розумним переглянути апріорні парадоксальні зв'язки між маркетингом і здоров'ям, і продемонструвати вплив нових тенденцій, інновацій у лікарняному маркетингу на надання медичної допомоги.

Інновації часто вважають головним рушієм змін у національних системах охорони здоров'я. Швидка еволюція інноваційних методів лікування має бути пов'язана з існуючим прогресом у медичній та немедичній галузях, розширеною медичною спеціалізацією, яка заохочує лікарів використовувати все більш складні методи лікування, розповсюдження та популяризації інформації про новітні підходи до лікування захворювань, що, ймовірно, породжує вираження прихованих досі потреб, і виробників, які прагнуть якомога швидше запропонувати власні новинки медичної продукції. Сьогодні розвиток більш сучасної, так званої персоналізованої медицини базується на передових технологіях. Ці досягнення, якщо не використати для блага пацієнтів, то виникнуть ризики відмови пацієнтів від конкретних медичних заклад та їх послуг у пошуках сучасніших, прогресивніших закладів охорони здоров'я. У цьому контексті інформаційно-комунікаційні технології у сфері охорони здоров'я є ефективним інструментом для покращення доступу та якості медичної допомоги з меншою вартістю. Крім того, це скорочує час на консультації та діагностику, особливо для пацієнтів, які проживають у віддалених районах, не кажучи вже про переваги, які це може створити для потенційних зацікавлених сторін. Тому інновації всюди, вони пронизують наше суспільство та щодня знаходять нові сфери використання. Суспільство вже отримує користь від цифрового розвитку, але щоб скористатися всіма можливостями, наша система охорони здоров'я повинна прискорити свій цифровий перехід. Це призведе до появи нових практик, таких як телемедицина, мобільна медицина та електронний моніторинг. З іншого боку, починає з'являтися цілий ряд рішень, які включають, серед іншого, підключену таблетку, хірургію нанороботів, інтелектуальні

пластирі, а також інші програми, які дозволяють спрямовувати здоров'я клієнтів на профілактичну персоналізовану медицину, Тому нашій системі охорони здоров'я доведеться трансформуватися, поставивши пацієнта в центр процесу та мобілізувавши медичних працівників і медико-соціальний сектор. Його необхідно адаптувати та модернізувати, щоб відповідати новим викликам. Серед них – потреба в більшій допомозі внаслідок старіння населення та збільшення хронічних захворювань. Керівники закладів охорони здоров'я повинні знаходити можливості (через передусім проєктні ініціативи) інвестувати в цифрові технології на постійній та послідовній основі, щоб відповідати технологічним викликам, що постійно змінюються. Електронна охорона здоров'я є важливим засобом координації між медичними працівниками та користувачами, вона може допомогти обмежити додаткові витрати, спричинені подорожами пацієнтів, і може допомогти покращити якість медичного обслуговування. Зараз майже всі люди володіють мобільними телефонами та планшетами у все більшій кількості. Цифрове здоров'я прискорюється, і все більше пацієнтів виявляють свою зацікавленість у переході на підключення до медичних цифрових послуг. І все ж рівень сприйняття цих нових технологій пацієнтами все ще залишається дуже низьким.

Проте в усьому світі ринок електронної охорони здоров'я продовжує розширюватися та розвиватися. За даними Research Guidance, в App Store і Google Play вже є 100 000 програм для здоров'я. На рівні маркетингу це створить додаткову вартість у кількох послугах: допомога, моніторинг, медико-економічна оцінка інноваційної діяльності, платформа симуляційних терапевтичних відеоігор.

Цифровий маркетинг охорони здоров'я на відміну від інших секторів, сьогодні є ще ефективнішим, оскільки він надає незаперечні переваги як для медичного персоналу, так і для користувачів, а також сприяє більшій економії.

Традиційно інновації в цифровому маркетингу трактуються з огляду їх медичного та терапевтичного ефекту і призводять до розробки нових методів лікування для покращення догляду за пацієнтами або протистояння новим

епідеміологічним загрозам. Маркетинговий інноваційний дизайн передбачає інновації в продуктах (нові ліки), технологічні інновації (нове обладнання: візуалізація, хірургічне обладнання, технології моніторингу пацієнтів тощо) та інновації в протоколах лікування. Загалом зростання вартості інноваційної терапії, зростання хронічних захворювань і пріоритет, який органи охорони здоров'я надають переходу до амбулаторного лікування, посилюють потребу в довгостроковій підтримці маркетингових інновацій.

Обмеження з фінансуванням технологічної модернізації у умовах воєнного стану зараз змушують сектор переглядати свою економічну стратегію для підтримки конкурентних позицій на ринку.

Конкуренція необхідна в усіх сферах діяльності, оскільки вона створює сприятливі умови для дотримання принципу «якості -ціни». Проте, на відміну від інших секторів економіки, конкуренція та ринок охорони здоров'я є дуже складними через специфіку останнього. Дійсно, медичний сектор має деякі характеристики, які відрізняють його від інших секторів і які впливають на еволюцію підходу до якості в лікарнях. По-перше, важко оцінити якість наданої медичної допомоги. Далі – значна асиметрія інформації, що характеризується стосунками між лікарем і пацієнтом. Нарешті, заклад охорони здоров'я, зокрема лікарня, не контролює свої місії, тому що він відповідає на дуже сильний суспільний попит з кількома очікуваннями: госпіталізовані пацієнти, зовнішні медичні консультанти, сім'я та близькі користувачі та спеціалісти лікарні, які направляють своїх пацієнтів в інші центри догляду.

Але виникає логічне запитання, як можна медичним закладам в сучасних умовах підтримувати та заохочувати дослідження та інновації в медичному закладі. Які інновації потрібні сьогодні, щоб розвивати лікарняні установи? Іншими словами, як інновації в лікарнях можуть сприяти досягненню цілей ефективності і результативності, якими є послуги, що надаються пацієнтам, покращення умов праці медичних працівників та ефективність, якою керуються у виборі менеджери медичних структур. Універсальним рішенням в цій ситуації стає запровадження трансверсальності в наданні медичних послуг за допомогою

нових інструментів маркетингового менеджменту для медичної ефективності, що відповідає контексту лікарні. Останній виступає як операційна платформа, спрямована на підтримку трансформації організацій і перегляд їх управлінської лінії та їх конкурентне позиціонування на ринку медичних послуг.

До складу маркетингових технологій включають:

1. Автоматизацію маркетингових процесів, під якою слід розуміти використання цифрової платформи для автоматизації завдань, таких як розсилка електронних листів, управління контентом, аналіз результатів тощо.

2. Аналітика та вимірювання для збору та аналізу даних, вимірювання ефективності кампанії, проведення прогнозних розрахунків.

3. Управління взаємодією з клієнтами (CRM) для ефективного ведення клієнтів, взаємодії з ними та вдосконалення процесу обслуговування клієнтів.

4. Платформи управління контентом (CMS) для створення, редагування та запити пацієнтів.

5. Соціальні медіа і система їх моніторингу.

6. Технології персоналізації.

7. Технології інтернет-реклами.

8. Маркетплейси та платформи для співпраці.

9. Використання електронної комерції та платіжних систем.

Позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку передбачає стратегічне донесення до цільової аудиторії його унікальної ціннісної пропозиції та відмінностей. Ефективні маркетингові технології відіграють вирішальну роль у формуванні та передачі цього позиціонування. Основні маркетингові технології, які використовуються для позиціонування закладів охорони здоров'я на ринку включають в себе веб-сайт і онлайн-присутність, яка забезпечується через адаптивний дизайн веб-сайту, який зручний для користувачів і доступний на різних пристроях; систему пошукової оптимізації даних; запис на прийом онлайн, контент маркетинг.

Контент-маркетинг може містити і пізнавальний і освітній і комунікативний компоненти. Освітній вміст забезпечується через

інформативний вміст, публікації в блогах, статті та відео, щоб інформувати пацієнтів про теми здоров'я та демонструвати позитивний досвід закладу та його фахівців у вирішенні проблем зі здоров'ям.

Відгуки пацієнтів важливі для того, щоб можна було поділитися історіями успіху та відгуками, щоб зміцнити довіру та авторитет закладу.

Маркетинг у соціальних мережах реалізується через створення онлайн, платформ, соціальних спільнот таких як Facebook, Twitter та Instagram, телемедичні платформи, мобільні програми та електронний маркетинг, що рекламує, наприклад, новітні пристрої, які слідкують за станом здоров'я.

Телемедицина та цифрові медичні послуги є невід'ємною складовою маркетингових технологій. Платформи телемедицини пропонують віртуальні консультації та телемедичні послуги для віддаленого догляду за пацієнтами. Мобільні програми охорони здоров'я для пацієнтів розробляють використовують, щоб отримати доступ до інформації про стан здоров'я, записатися на прийом і отримати нагадування.

Електронний маркетинг об'єднує інформаційні бюлетені про нові послуги; нагадування про зустрічі через автоматизовану електронну пошту, щоб надсилати нагадування про зустрічі та подальші дії; управління онлайн-репутацією.

Управління репутацією є універсальним продуктом використання маркетингових технологій, який дозволяє збирати відгуки пацієнтів шляхом їх заохочення до того, щоб вони залишали позитивні відгуки на таких платформах, як Google, на сайтах оглядів охорони здоров'я; одночасно швидко реагувати на негативні відгуки; акумулювати та аналізувати показники проведення маркетингових компаній; відстежувати онлайн-портали охорони здоров'я, що дозволяє налагоджувати комунікації з усіма учасниками логістичного ланцюга, моніторити різного роду рейтинги.

Цільова реклама:

Географічне націлювання: використовуйте рекламу на основі місцезнаходження для націлювання на певні географічні області.

Демографічне націлювання: адаптуйте рекламу на основі демографічних факторів, щоб охопити цільову аудиторію.

Використовуючи ці маркетингові технології, заклади охорони здоров'я можуть ефективно позиціонувати себе на ринку, залучати потрібну аудиторію та створювати позитивну репутацію в суспільстві. Постійний моніторинг і адаптація стратегій на основі даних про ефективність є вирішальними для постійного успіху.

Маркетплейси та платформи для співпраці в медицині можуть включати в себе різноманітні послуги та продукти, такі як: медичні консультації віддалені (телемедицина); платформи, які відмовили пацієнтам отримувати консультації від лікарів інших; електронні медичні записи; системи, що забезпечують захист та обмінюватися медичними даними між пацієнтами; продаж медичних товарів та обладнання; маркетплейси, де постачальники можуть продавати медичні товари, ліки, обладнання тощо; послуги з медичного страхування.

Використання електронної комерції та платіжних систем об'єднує маркетингові технології вікон, автоматизацію маркетингових процесів (автоматизація електронних розсилок, розробку та розсилку повідомлень, управління кампаніями у соціальних мережах, аналітика та вимірювання, таргетинг та персоналізація рекламних повідомлень, обробку та аналіз великих обсягів даних для отримання сайтів.

Створення маркетингової платформи - це складний і багатоетапний процес, який включає в себе розробку, тестування та впровадження різних компонентів. Вибір платформи залежатиме від конкретних цілей та потреб ЗОЗ. Універсально підходи до створення маркетингових платформ можна акумулювати на рис. 1.3.

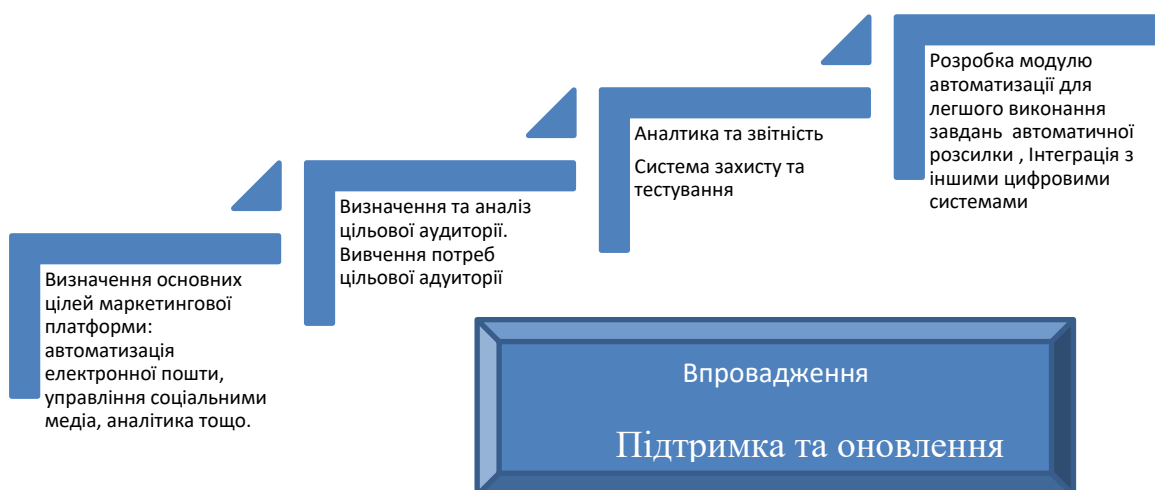


Рис.1.3. Підходи до створення маркетингових цифрових платформ в закладах охорони здоров'я

Примітка: створено автором.

Маркетингова аналітика та звітність (рис.1.4) є невід'ємною складовою використання маркетингових технологій.

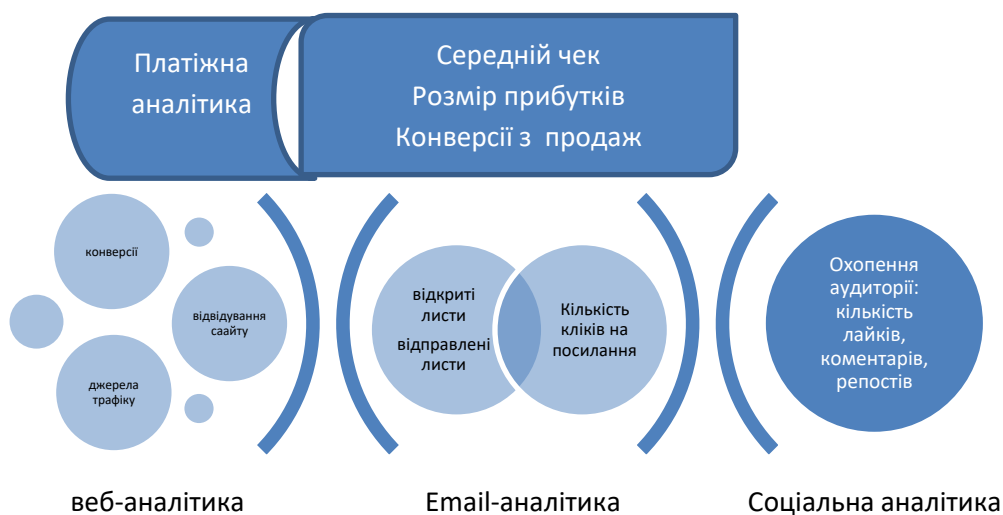


Рис.1.4. Структура маркетингової аналітики

Примітка: побудовано автором.

Без неї неможливо оцінити ефективність безпечно, розуміти аудиторію та приймати стратегічні рішення. Основні компоненти маркетингової аналітики та



звітності включають: веб-аналітику, відвідуваність веб-сайту (кількість відвідувачів, перегляд сторінок, тривалість відвідувань), джерела трафіку (пошукові системи, соціальні мережі, прямий захід тощо), конверсії (вимірювання того, як користувачі взаємодіють із сайтом, виконуючи конкретні дії (наприклад, заповнення форми, замовлення лікарських засобів та медичних препаратів).

Email-аналітика передбачає аналіз відкритих листів, кількість кліків на посилання в листі, конверсій (досягнення мети кампанії, такої як покупка чи реєстрація). Соціальна аналітика включає охоплення аудиторії, динаміку підписників, ефективність користувачів (вимірювання успішності рекламних користувачів у соціальних мережах).

Платіжна аналітика включає конверсії в продаж, вимірювання того, як платіжні операції перетворюються на продаж, середній чек покупки, зміну прибутку від продажів протягом певного періоду.

Email-звітність фіксує відправлені листів, відношення кількості відправлених листів до їх доставки, кількість користувачів, які відписалися від розсилок.

SEO-аналітика це позиції ключових слів, рейтинги сайту медичного закладу у пошукових системах, оцінка трафіку (зміна кількості відвідувачів через органічний пошук), якість трафіку (обсяг аудиторії взаємодії з сайтом ЗОЗ).

Маркетингові звіти - це документи або презентації, які містять інформацію про ефективність маркетингових стратегій та безпечний. Ці звіти допомагають бізнес-аналітикам, маркетологам та керівникам отримувати виявлення про те, що працюють, і які потребують можливої оптимізації. Основні компоненти маркетингових звітів включають: огляд стратегії, аналіз аудиторії, звітність по каналах маркетингу.

Аналіз ефективності кожного маркетингового каналу включає оцінку онлайн реклами, соціальних мереж, контент-маркетингу, email-маркетингу,

оцінку впливу створеного контенту на аудиторію, аналіз блогів, відео, інфографіки.

SEO-прогрес дозволяє оцінити зміни, він показує ефективність оптимізації для пошукових систем (SEO) та показує, наскільки хороший веб-сайт видається в результатах пошуку для визначених ключових слів або фраз. SEO-прогрес оцінюється через ряд показників та метрик, які допомагають програмі, які аспекти SEO працюють ефективно, а також можна здійснити покращення. Основні компоненти SEO-прогресу включають: рейтинги ключових слів, визначення позицій веб-сайту 303 для певних ключових слів у результатах пошуку. Важливо відстежувати зміни рейтингу та визначати позитивні чи негативні тенденції.

Оцінка ефективності маркетингового каналу включає в себе вимірювання ключових показників та аналіз результатів для забезпечення максимальної віддачі від інвестицій (рис.1.5).

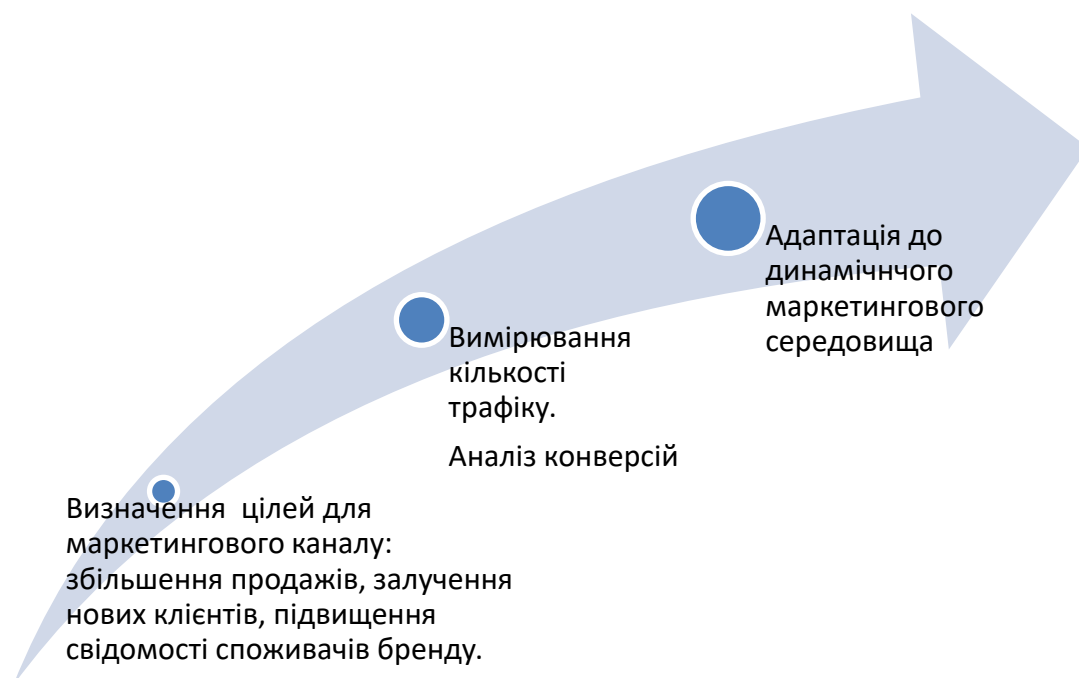


Рис.1.5. Етапи оцінювання ефективності маркетингового каналу розподілу

Примітка: побудовано автором

З часом маркетингові технології (martech) продовжуватимуть розвиватися та ставатимуть все більш вирішальними в сучасних маркетингових кампаніях.

Однак доведеться адаптуватися до мінливого маркетингового середовища, іманентними ознаками якого є :

- скорочення маркетингових бюджетів. Це вимагатиме від ЗОЗ розрахунку рентабельності інвестицій у маркетинг;

- залучення нового клієнта коштує в 5 разів дорожче, ніж утримання існуючого. Маркетологи зміщують свою увагу не лише на залученні нових клієнтів, але й на розвитку відносин із існуючими клієнтами;

- дихотомія між визнаними компаніями корпоративного програмного забезпечення, які інвестують у хмарні рішення, та новими та майбутніми стартапами. Цей підйом конкуренції призведе до нових інновацій у маркетингу. Крім того, з появою IoT і постійним розвитком маркетингу штучного інтелекту компанії, що займаються маркетинговими технологіями, зможуть надавати клієнтам більш надійні рішення, які допоможуть маркетологам спілкуватися безпосередньо зі своєю аудиторією та підвищувати рентабельність інвестицій.

## **1.2..Правові основи використання маркетингових технологій в організації надання медичних послуг закладом охорони здоров'я**

Правові основи використання маркетингових технологій в організації надання медичних послуг закладом охорони здоров'я створюються нормативно-правовими актами, які регулюють використання реклами, виробництва лікарських засобів, управління якістю, використання програми реімбурсації лікарських засобів, використання технологій цифрового маркетингу.

Принципи реклами в Україні, в тому числі реклами лікарських засобів, регулюються Законом України «Про рекламу» [51] із змінами, внесеними ЗУ № 3136-IX від 30.05.2023 та іншими нормативно-правовими актами, що регулюють відносини у сфері реклами. Закон України «Про рекламу» визначає засадничі принципи рекламної діяльності в Україні та регулює відносини, що виникають у процесі виробництва, розповсюдження та споживання реклами. Згідно даного Закону реклама в медичній сфері, пов'язана із соціальною рекламою.

«Соціальна реклама - вид реклами, що охоплює суспільно корисну інформацію, спрямовану на розвиток особистості та суспільства, на популяризацію загальнолюдських цінностей, здорового способу життя, інклюзивного суспільства, на охорону природи.....» [51].

Розділ III, стаття 21 цього Закону визначає особливості реклами лікарських засобів, медичної техніки, методів профілактики, діагностики, лікування та реабілітації.

Реклама лікарських засобів є одним із інформаційних напрямків стабільного ринку лікарських засобів та медичних препаратів та має відповідати нормативно-правовим актам України та міжнародним принципам у сфері обігу лікарських засобів з метою забезпечення їх ефективності, безпеки та якості.

Правові основи використання маркетингового інструментарію на пряму пов'язані із засадними принципами державної політики у сфері виробництва та обігу лікарських засобів (Закону України «Про лікарські засоби» [50] із змінами внесеними ЗУ від 14 лютого 1997 року № 70/97-ВР.), серед яких: створення умов для забезпечення населення та медичних закладів установ якісними та безпечними лікарськими засобами та медичними препаратами у необхідному асортименті відповідно до законодавства;

-подолання технічних перешкод у міжнародній торгівлі лікарськими засобами, створення ринкових відносин, конкурентного середовища та сприятливого інвестиційного клімату шляхом забезпечення якості та ефективності лікарських засобів та гармонізації положень національного законодавства, нормативних актів та відповідних стандартів з міжнародними положеннями;

-застосування процедур та вимог підтвердження відповідності та державного нагляду у сфері лікарських засобів, що відповідають міжнародним стандартам, з урахуванням сучасного стану розвитку фармацевтичного сектору України та потенціалу ризику лікарських засобів для здоров'я населення, а також забезпечення ідентичності процедури та вимоги до походження вітчизняної та зарубіжної продукції;

- координація дій органів державної виконавчої влади з питань стандартизації, реєстрації, підтвердження відповідності, фармакологічного моніторингу (фармаконагляду), постреєстраційного моніторингу, регулювання та державного контролю у галузі лікарських засобів, розмежування їх повноважень та недопущення дублювання діяльності;

- дотримання суспільних інтересів та участь усіх зацікавлених сторін у діяльності, пов'язаній з державним регулюванням у сфері лікарських засобів на паритетній основі;

- адресність та ефективність закупівлі ліків за державні кошти. При виконанні держзамовлення, державних закупівель перевагу надають відтвореним лікарським препаратам вітчизняного виробництва.

Перелік життєво необхідних лікарських засобів встановлюється з урахуванням рекомендацій Всесвітньої організації охорони здоров'я, сучасного стану захворюваності та організації охорони здоров'я в країні спеціально уповноваженим органом виконавчої влади у галузі охорони здоров'я за участю представників зацікавлених осіб та затверджується Кабінетом Міністрів України не менше одного разу на рік.

Інформаційний зміст реклами, незалежно від його форми, має базуватися на науково обґрунтованих елементах. Реклама повинна містити повну, чітку та зрозумілу професійну інформацію, що відповідає властивостям лікарського засобу, викладену в його стислій характеристиці та інструкції для медичного застосування, але не виходить за межі їх обсягу. Реклама повинна бути спрямована на спонукання до раціонального використання препарату, представлення його об'єктивно і без перебільшення його позитивних властивостей.

Реклама дозволена лише на лікарські засоби, що відпускаються без рецепта та на медичне обладнання, методи профілактики, діагностики, лікування та реабілітації, використання яких не потребує спеціальних знань чи підготовки.

Реклама заборонена на лікарські засоби, що використовуються та відпускаються лише за рецептом лікаря; допінгові речовини та/або методи їх використання в спорті.

Реклама лікарських засобів, медичної техніки, методів профілактики, діагностики, лікування та реабілітації повинна містити: повну назву лікарського засобу та найменування виробника; точні дані про лікарський засіб і створена таким чином, щоб було зрозуміло, що передане повідомлення є рекламою, а продукт, який рекламується, є ліками; застереження щодо застосування лікарських засобів, медичної техніки, методів профілактики, діагностики, лікування та реабілітації; рекомендації щодо обов'язкового ознайомлення з інструкціями із застосування, що додаються до лікарських засобів.

Важливо, щоб рекламне оголошення не містило інформації про терапевтичні ефекти, пов'язані з невиліковними або важковиліковними захворюваннями.

Вкрай важливо, щоб реклама не створила ілюзорного враження про непотрібність спілкування з лікарем, фахівцем у сфері профілактики, діагностики, лікування та реабілітації, або навпаки не залякувала людей щодо високої ймовірності захворіти. Законодавство про рекламу забороняє твердження, що сприяють можливості самодіагностики захворювань і патологічних станів людини та їх самостійного лікування за допомогою рекламованих лікарських засобів; посилення на лікарські засоби, медичну техніку, методи профілактики, діагностики, лікування та реабілітації як найбільш ефективні, безпечні, виняткові за відсутністю побічних ефектів; порівняння з іншими препаратами, медичною технікою, методами профілактики, діагностики, лікування та реабілітації з метою посилення рекламного ефекту; посилення на конкретні випадки успішного застосування лікарських засобів, медичної техніки, методів профілактики, діагностики, лікування та реабілітації; рекомендації або посилення на рекомендації від медичних працівників, науковців.

Важливою складовою нормативного забезпечення використання маркетингових технологій є надання інформації про можливості їх часткової\ компенсації через програми реімбурсації лікарських засобів.

Реімбурсація лікарських засобів - це процес часткового або повного відшкодування витрат на придбання ліків або інших медичних продуктів з боку публічних або приватних страхових організацій, урядових програм або інших фінансових систем. Це робить ліки більш доступними для втрати та зменшує фінансовий тиск на особи, які потребують лікування. Інформація по реімбурсації передбачає: обсяг та види ліків, перелік ліків, на які розширюється реімбурсація. Це може бути пов'язано з терапевтичною групою, ступенем ефективності, ступенем необхідності тощо; величина компенсації через реімбурсацію, умови та критерії реімбурсації.

Для встановлення цін і розмірів компенсацій необхідно отримати дозвіл на продаж ліків, встановити відповідність лікарського засобу критеріям ефективності, безпеки та якості, провести переговори з установами, які виплачують компенсацію.

Соціально-економічні стратегії функціонування системи реімбурсації можна умовно поділити на дві системи:

- 1) державну систему медичної та фармацевтичної допомоги - лікарські засоби, як правило, відпускаються в рамках надання первинної медичної допомоги, стаціонарного лікування та фінансуються з джерел державного бюджету, державних фондів соціального страхування та обов'язкового мед. страхування;
- 2) приватну систему, яка функціонує в умовах посилення цінової конкуренції, включаючи заміну ліків на аналогічні, контроль оптово-відпускних цін, дозволяє «використовувати джерела фінансування та взаємозалік» вартість ліків як за рахунок державних внесків, так і від благодійних та інших фондів.

Правовим базисом для використання маркетингових технологій став Закон України «Про цифровий контент та цифрові послуги» [52] № 6576 від 10 серпня 2023 року.

Цей закон регулює цивільно-правові відносини між виконавцем та споживачем щодо надання цифрового контенту або цифрових послуг на підставі договору, а також закріплює правовий інструмент захисту права споживачів, які отримують цифровий контент або цифрові послуги.

Закон, зокрема, визначає коло цивільних правовідносин, на які поширюються його положення. Ним встановлено суб'єктивні та об'єктивні критерії відповідності цифрового контенту та цифрової послуги умовам укладеного договору, встановлено правові наслідки ненадання цифрового контенту та/або цифрових послуг за договором, визначено невідповідність наданого цифрового контенту або цифрової послуги встановленим вимогам, визначені юридичні наслідки відмови від договору, за яким надається цифровий контент та/або цифрова послуга. До суб'єктів господарювання, які порушують вимоги законодавства, застосовуються санкції у вигляді штрафів.

У разі порушення прав споживачів, пов'язаних із наданням цифрового контенту або цифрових послуг, законодавством передбачено санкції у вигляді штрафу у десятикратному розмірі вартості цифрового контенту або цифрових послуг, але не менше п'яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Додатково у разі порушення прав споживачів щодо відповідності цифрового контенту або цифрових послуг сплачується штраф до 300 відсотків вартості цифрового контенту або цифрових послуг, наданих з порушенням вимог щодо відповідності цифрового контенту, але не менше 25 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, а також якщо суб'єкт господарювання відповідно до закону не веде обов'язковий облік доходів і витрат або якщо цифровий контент або цифровий сервіс надано в обмін на персональні дані споживача – то сплачується штраф у розмір до 50 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.



Прийняття даного Закону сприятиме ефективній реалізації та захисту прав споживачів, які користуються цифровим контентом та послугами за договором, а також формуванню ефективного ринку використання маркетингових технологій.

Використання маркетингових технологій пов'язане із цифровими правами. З урахуванням змін, внесених до Цивільного кодексу, всі цифрові об'єкти як об'єкти цивільних прав поділяються на: віртуальні активи; цифровий контент; інше майно, за змістом цього визначення.

Відповідно до Закону України «Про віртуальні активи» (проект), віртуальний актив – це нематеріальний актив, який є об'єктом цивільних прав, має вартість та виражається сукупністю даних в електронній формі. Самі віртуальні активи, своєю чергою, поділяються на дві групи: безпечний віртуальний актив - актив, який засвідчує права власності, зокрема права домагань інші об'єкти цивільних прав, і віртуальний актив, не гарантований, отже, не гарантується. не засвідчувати будь-які права власності чи ні. Це окремий та специфічний сегмент цифрових об'єктів.

Натомість цифровий контент - це дані, створені та доставлені у цифровій формі. Цифровий контент включає, крім іншого, комп'ютерні програми, програми, відеофайли, аудіофайли, музичні файли, цифрові ігри та електронні книги. У цьому контексті цифрова послуга визначається як послуга, яка дозволяє споживачеві створювати, обробляти, зберігати та розповсюджувати дані у цифровій формі або отримувати доступ до таких даних, а також здійснювати будь-які інші дії з даними у цифровій формі. які були створені чи завантажені споживачем чи іншими користувачами цієї служби.

Незважаючи на певну зовнішню подібність, ці поняття мають відмінність у використанні. Особливістю цифрового контенту та послуг є те, що для цих об'єктів встановлено особливі умови їх надання, критерії відповідності та санкції у разі припинення договірних відносин. Крім того, важливо розуміти взаємозв'язок між цифровим контентом та послугами та матеріалами, захищеними авторським правом. Відповідно до змісту частини першої статті 10

Закону України «Про авторське право та суміжні права» [47], авторське право та право власності на електронний (цифровий) матеріальний об'єкт, до якого включено (зафіксовано) твір, незалежні один від одного. Відчуження матеріального, електронного (цифрового) об'єкта, в якому твір закладено (закріплено), не тягне за собою передачу (відчуження) майнових прав на твір та навпаки.

Цікавий момент пов'язаний із контентом, який створюється самим споживачем. Зокрема, виконавець зобов'язаний утримуватись від використання будь-якого контенту, крім персональних даних, наданого чи створеного споживачем у контексті використання цифрового контенту або цифрового сервісу артиста-виконавця, за винятком окремих випадків. Це означає, що споживач може створювати власний цифровий контент, використовуючи інструменти художника. Наприклад, можна створити зображення, відеокліп, витвір мистецтва, відеогра або програму і маєте право отримати такий об'єкт безкоштовно і безперешкодно.

Якщо розглядати штучний інтелект як цифровий сервіс, то як оцінити зображення, створене на запит користувача. Незалежно від того, чи споживач створив цифровий контент з використанням цифрового сервісу, чи зображення є частиною цифрової послуги, що надається споживачу, і його подальше використання може бути обмежене.

В наднаціональному правовому полі також створені інституційні засади використання маркетингових технологій в охороні здоров'я. Вони регулюються загальнонародними міжнародними організаціями та конвенціями та включають:

- Декларація Генеральної Асамблеї ООН про права людини, яка забороняє дезінформацію та пропаганду, що спричиняє недбалість до здоров'я;
- Кодекси поведінки для фармацевтичної та медичної промисловості для регулювання етичності маркетингової діяльності в галузі медицини.
- стандарти на контроль якості лікарських засобів, які забороняють неправдиву, маніпулятивну або подвійну рекламу, яку можна ввести в оману споживачів;

- Декларація Гельсінкі, яка встановлює етичні принципи для медичних досліджень на людях та висуває вимоги до рекламної діяльності в цьому контексті;

- Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права, який прийнятий Генеральною Асамблеєю Організації Об'єднаних Націй (ООН) 16 грудня 1966 року і набрав чинності ще 3 січня 1976 року. Даний пакт є кроком у розвиток системи міжнародних прав людини, замість обов'язків держави в галузі економічних, соціальних та культурних прав. Цей пакт покликаний забезпечити всім людям їхні основні права і створити умови для вищого рівня життя та розвитку в тому числі і за рахунок сфери охорони здоров'я.

Важливим правовим аспектом використання маркетингових технологій є захист даних. Від ведення електронних медичних записів до запуску онлайн-додатків для здоров'я, оцифрування сектор охорони здоров'я залишатиметься ключовим трендом у 2023 році. Проте занепокоєння щодо захисту здоров'я збільшуватиме інформаційний масив даних. ЄС планує інвестувати 220 мільйонів євро (220 мільйонів доларів США) у період з 2023 по 2027 рік у розвиток Європейського простору даних про здоров'я, транскордонної цифрової платформи, за допомогою якої люди можуть контролювати власні електронні дані про здоров'я. Мета даного проєкту полягає в тому, щоб забезпечити конфіденційність даних на основі «Загального регламенту захисту даних ЄС» [61], роблячи дані блоку більш сумісними та доступними. Подібний план дій має Великобританія, централізувала зберігання та захист даних, дозволяючи клініцистам і дослідникам отримати доступ до неї віддалено. Такі ініціативи, ймовірно, будуть скопійовані деінде. Всесвітньої охорони здоров'я Організація (ВООЗ) пообіцяла співпрацювати з ЄС у 2023 році для створення правового середовища захисту даних про здоров'я.

Таким чином правовий супровід використання маркетингових медичних технологій знаходиться в постійній трансформації, вдосконалюючись по мірі інтеграції національної економіки до норм та вимог європейським медичних стандартів.

## **Висновки до розділу 1**

Дослідження в рамках даного розділу дозволили нам отримати такі висновки.

Маркетинг в управлінні медичним закладом – це стратегічний і тактичний підхід до просування, позиціонування та підтримки конкурентоспроможності медичних послуг або закладу на ринку з підвищення рівня залучення допомоги, підвищення задоволення клієнтів, якості та платоспроможності. Важливо зазначити, що медичні заклади, завдяки маркетингу будують позитивний імідж та репутацію закладу на ринку медичних послуг.

В основі використання медичного маркетингу слід покласти науковий базис, створений теоріями: орієнтації на потреби цільового ринку; маркетингу відносин, соціального маркетингу, маркетингу послуг, поведінкову теорію, брендінгу і позиціонування, цифрового маркетингу, теорію комунікацій, управління маркетингом, соціально-етичного маркетингу.

Медичний маркетинг реалізується через функціональний механізм, основу якого складають: ринковий моніторинг частки ЗОЗ на ринку медичних послуг, секторальний та регіональний аналіз ринку, діагностика ефективності позиціонування бренду, опитування пацієнтів щодо скарг та сервісу, оцінка ефективності каналів промоції та digital-інструментів, розробка маркетингової стратегії ЗОЗ.

Маркетингові технології в медицині охоплюють використання сучасних інформаційно-комунікаційних засобів для покращення надання медичних послуг, взаємодії з пацієнтами та оптимізації управлінських процесів.

Місце маркетингу на медичному ринку є вкрай важливим, оскільки він відповідає за позиціонування та брендуння медичного закладу, розробку чіткого позиціонування медичного закладу чи його послуг на медичному ринку, дозволяє виявити і просувати унікальні особливості, які роблять його відмінним, впливає на формування сильного бренду, сприяє аналізу та ідентифікації цільової аудиторії, розробці стратегій, спрямованих на конкретні сегменти

потреби, використання онлайн-каналів для просування, таких як веб-сайт, соціальні мережі, контент-маркетинг, електронні комунікації тощо.

Правові основи використання маркетингових технологій в організації надання медичних послуг закладом охорони здоров'я створюються наднаціональними та національними нормативно-правовими актами, які регулюють використання реклами, виробництва лікарських засобів, управління якістю, використання програми реімбурсації лікарських засобів, використання технологій цифрового маркетингу, стандартів виробництва та обігу лікарських засобів, дотримання параметричних характеристик їхньої якості та безпеки використання.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПОЗИЦІОНУВАННЯ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

#### 2.1. Діагностика конкурентного середовища медичного закладу

Основою медичного маркетингу є аналіз конкурентного середовища медичного закладу. При його оцінюванні варто відмітити, що досліджувана в роботі медична установа - КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня», є надкластерним медичним утворенням в Тернопільській області. Вона була утворена 26 березня 1966 року. Починала із 100 ліжок, на даний час КНП містить 400 ліжок. Структура лікарня відображена в додатку А.

Основою сучасних процесів трансформації ринку медичних послуг регіону є процеси кластеризації, що відповідають організацією європейської системи надання медичних послуг. В їх основі лежить утворення госпітального округу. Під ним слід розуміти територію, де надаватиметься доступна сучасна медична допомога з врахуванням географічного фактору, розміщення, наявних логістичних потоків, прогнозованих демографічних показників чисельності населення. Зазвичай, для отримання медичної допомоги у медичних закладах госпітального кластера, буває використовуватися потенціал надкластерних, кластерних, загальних медичних закладів.

«Надкластерні – це лікарні, в яких є ресурси та технології для надання медичної допомоги у найбільш складних або рідкісних випадках захворювань. Кластерні – це багатопрофільні лікарні в межах госпітального округу, які мають забезпечити потребу населення в лікуванні найбільш поширених захворювань. Загальні – це багатопрофільні лікарні, які обслуговують населення територіальної громади або декількох громад. Вони забезпечують базові напрями лікування та у разі потреби спрямовують хворих до кластерних та надкластерних лікарень» [54].

Організаційно-паровим супроводом формування госпітального округу в Тернопільській області є постанова КМУ «Про деякі питання організації

спроможної мережі закладів охорони здоров'я» [54] від 28.02.23 р. № 174 та розпорядження очільника Тернопільської обласної військової адміністрації «Про формування спроможної мережі закладів охорони здоров'я Тернопільського госпітального округу» [22] від 28.03.2023 № 152/01.02-01.

Як зазначає Ярмоленко О., Юровський В. «пропонований госпітальний округ та госпітальні кластери корелюються з процесом реалізації добровільного об'єднання територіальних громад області, а отже корелюють із процесами децентралізації. Їх створення забезпечить позитивний вплив на якість, своєчасність та доступність надання спеціалізованої медичної допомоги населення, ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів» [69].

Госпітальний округ об'єднає первинну, високоспеціалізовану, інтенсивну, реабілітаційну види медичної допомоги, фахову підтримку фізичного та психічного здоров'я, надання системної медичної й соціальної допомоги з врахуванням наявної мережі (див. табл.2.1, рис.2.1, рис.2.2).

Таблиця 2.1

**Мережа ринку медичних послуг Тернопільської області  
на 01.01.2023 р.**

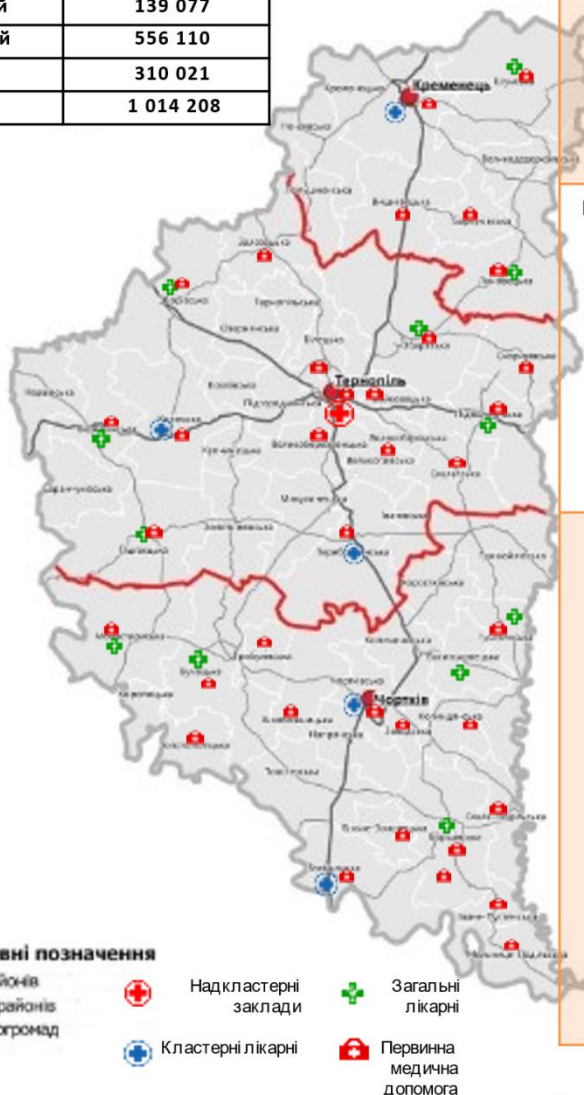
Територія (кластери)	до 50 ліжок	50-100	100-150	150-300	300-500	500-750	Всього
Тернопільський	3	2	5	5	1	-	<b>16</b>
Чортківський	-	5	2	2	1	-	<b>10</b>
Кременецький	2	1	1	2	-	-	<b>6</b>
Обласні заклади	-	-	1	-	1	1	<b>3</b>
<b>Всього по області</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>35</b>

Примітка: наведено на основі інформації Департаменту охорони здоров'я Тернопільської ОВДА [35]

Основним завданням КНП як надкластерного утворення є надання безкоштовної та доступної медичної допомоги дітям віком від 0 до 18 років у тому числі у Тернопільському госпітальному окрузі г у порядку та обсязі, встановленому чинним законодавством України, а також професійна медична допомога у сферах профілактики, діагностики, лікування, реабілітації, хірургічних втручань, знеболювання.

## Тернопільський госпітальний округ

Назва	Населення (тис. осіб)
Кременецький	139 077
Тернопільський	556 110
Чортківський	310 021
Всього	1 014 208



Надкластерні заклади	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>•КНП "Тернопільська обласна клінічна лікарня" ТОР</li> <li>•КНП "Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня" ТОР</li> </ul>
Надкластерні центри	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>•КНП "Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня" ТОР</li> <li>•КНП "Тернопільський регіональний фтизіопульмонологічний центр" ТОР</li> <li>•КНП "Тернопільським обласний клінічний онкологічний диспансер"</li> </ul>
Кластерні заклади	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги ТМР</li> <li>•Тернопільська комунальна міська лікарня №2 ТМР</li> <li>•Теребов - кої міської ради Теребов - ка міська лікарня</li> <li>•Козівська ЦРЛ Козівської селищної ради</li> <li>•Кременецька опорна лікарня Кременецької міської ради</li> <li>•Чортківська ЦМЛ Чортківської міської ради</li> <li>•Заліщицька ЦМЛ Заліщицької міської ради</li> </ul>
Загальні лікарні	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>•КНП "Бережанська ЦМЛ" Бережанської міської ради</li> <li>•КНП "Зборівська лікарня" Зборівської міської ради</li> <li>•КНП "Збаразька ЦЛ" Збаразької міської ради</li> <li>•КНП "Підволочиська ЦЛ" Підволочиської селищної ради</li> <li>•КНП "Підгаєцька ЦМЛ" Підгаєцької міської ради</li> <li>•КНП "Борщівська МЛ" Борщівської міської ради</li> <li>•КНП "Бучацька МЛ" Бучацької міської ради</li> <li>•КНП Гусятинська КЛ Гусятинської селищної ради</li> <li>•КНП "Копичинецька КЛ" Копичинецької міської ради</li> <li>•КНП "Монастирська МЛ" Монастирської міської ради</li> <li>•КНП "Шумська МЛ" Шумської міської ради</li> <li>•КНП "Лановецька міська лікарня"</li> <li>•КНП Великобобрівської селищної ради "Тернопільська ЦРЛ"</li> </ul>

Первинна медична допомога	67	<p>67 закладів охорони здоров'я здійснюють декларування населення та надають первинну медичну допомогу, з них:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•24 заклади охорони здоров'я приватної форми власності;</li> <li>•43 заклади охорони здоров'я комунальної форми, з них <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 лікарень;</li> <li>- 37 закладів первинної медичної допомоги з них: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 29 центрів первинної медико-санітарної допомоги (ЦПМСД);</li> <li>- 6 амбулаторій загальної практики сімейної медицини (АЗПСМ);</li> <li>- 1 територіальне медичне об'єднання (ТМО);</li> <li>- 1 медичний центр (МЦ).</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
---------------------------	----	--

Екстрена медична допомога		<p>ЕМД — це медична допомога, яка полягає у невідкладних організаційних, діагностичних та лікувальних заходах, спрямованих на врятування і збереження життя людини у невідкладному стані.</p>
---------------------------	--	---

Рис.2.1. Структура госпітального округу Тернопільської області





Рис. 2.2. Структура медичних закладів Тернопільської області

Примітка: побудовано на основі [35].

Відповідно до постанови КМУ «Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я» [2] від 28.02.2023 №174 в надкластерному закладі основними напрямками медичного обслуговування є: «анестезіологія (інтенсивна терапія в невідкладних станах), гастроентерологія, гематологія, неонатологія, ендокринологія, інтенсивна терапія, інфекційні хвороби, кардіологія, кардіохірургія, комбустіологія, неврологія, нейрохірургія, нефрологія, отоларингологія, офтальмологія, ортопедія і травматологія, паліативна медична допомога, пульмонологія, реабілітація, ревматологія, судинна хірургія, торакальна хірургія, урологія, хірургія, зокрема дитяча щелепно-лицева хірургія, трансфузіологія, інтенсивна терапія новонароджених з виїзною неонатальною бригадою невідкладної допомоги на 9 ліжок, відділення патології новонароджених дітей на 30 ліжок, педіатричне відділення для недоношених дітей на 30 ліжок» [24]. Акредитаційний сертифікат дійсний до 16 жовтня 2026 року підтверджує спроможність закладу надавати ці послуги.

Для досягнення задекларованих пріоритетів КНП відштовхується від матриці стратегічного аналізу (табл.2.2), який є базою для оцінювання ендogenous маркетингового середовища КНП.

Таблиця 2.2

**Стратегічний SWOT- аналіз КНП “Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня”, що відображає конкурентні переваги КНП [2]**

<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Укомплектованість висококваліфікованим медичним персоналом.</li> <li>- Доступність.</li> <li>- Безоплатне надання медичної допомоги.</li> <li>- Наявність всіх медичних послуг для дитячого населення.</li> <li>-Укладений з НСЗУ договір на 15 пакетів надання медичних послуг за програмою медичних гарантій.</li> </ul>	<p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Необхідність фінансування витрат на реконструкцію відділу екстреної медичної допомоги, модернізацію ліфтів.</li> <li>-Потреба в оновленні матеріально-технічної бази: придбання МРТ, КТ, <u>Ангіографа</u>, <u>рентгенапаратів</u>, обладнання для клініко-діагностичної лабораторії.</li> </ul>
<p><b>МОЖЛИВОСТІ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Позитивна громадська думка з точки зору надання медичних послуг.</li> <li>-Використання в практиці роботи лікарні міжнародних клінічних настанов для надання якісної медичної допомоги.</li> </ul>	<p><b>ЗАГРОЗИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Не в повній мірі використовуються можливості надання медичної допомоги новонародженим у складних <u>неонатальних</u> випадках у зв'язку із зменшенням кількості пологів та дубляжу при наданні медичної допомоги новонародженим у складних <u>неонатальних</u> випадках в інших закладах охорони здоров'я <u>м.Тернополя</u>.</li> </ul>

Відповідно до стратегічного аналізу «Стратегічними пріоритетами розвитку КНП “Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня” (ТОДКЛ) визначено: покращення взаємодії з пацієнтами, що надасть змогу закладу збільшити кількість надання безоплатних медичних послуг; підвищення рівня якості надання медичної реабілітації відповідно до стандартів надання медичної допомоги; поліпшення надання екстреної медичної допомоги та налагодження маршрутів пацієнтів; забезпечення швидкого доступу до результатів лабораторних обстежень; розширення спектру надання медичних послуг, що дозволить контрагування з НСЗУ за відповідним пакетом медичних послуг; покращення якості надання невідкладної медичної допомоги; надання невідкладної допомоги пацієнтам з різними видами отруєнь та важкою дихальною недостатністю» [26]. Ці напрями плюс якісне кадрове забезпечення, сучасна матеріально-технічна база і визначають вигідну конкурентну позицію досліджуваного закладу.

Екзогенне маркетингове середовище створюють політичне, економічне, безпекове, демографічне середовище. Демографічна складова вказує на категорію споживачів медичних послуг КНП. Так, в Україні чисельність дітей у «віці 0-17 років становила на 1.01. 2020 р. 7533,9 тис. осіб (18,1% від загальної чисельності населення). Упродовж 2020 року в Україні народилося 308,8 тис. дітей, а померло – 3350 дітей. Серед живонароджених 48,3% – дівчатка і 51,7% – хлопчики. На 100 живонароджених дівчаток припадає 107 хлопчиків. Питома вага живонароджених, матері яких молодші 20 років – 4,5%. Жінки у віці молодші 15 років у 2019 році народили 100 дітей, у віці 15 років – 373 дитини, у віці 16 років – 1033 дитини» [с.16]. Основні причини дитячої смертності акумульовані у таблиці 2.3. а тенденції відображені на рис.2.3.

Таблиця 2.3

### Причини смертності дітей у віці від 0 до 17 років станом на 1.01.2020

Причина смертності	Кіль-сть
1	2
Неуважне поводження з вогнем	181
Утоплення	131
Навмисне ушкодження	94
Ненавмисне ушкодження	91
Отруєння	33
Неналежне поводження з вогнем	34
Напад	33
Падіння	29
Отруєння	3
інші зовнішні причини	126

Примітка: наведено на основі інформації Державної служби статистики України [5].

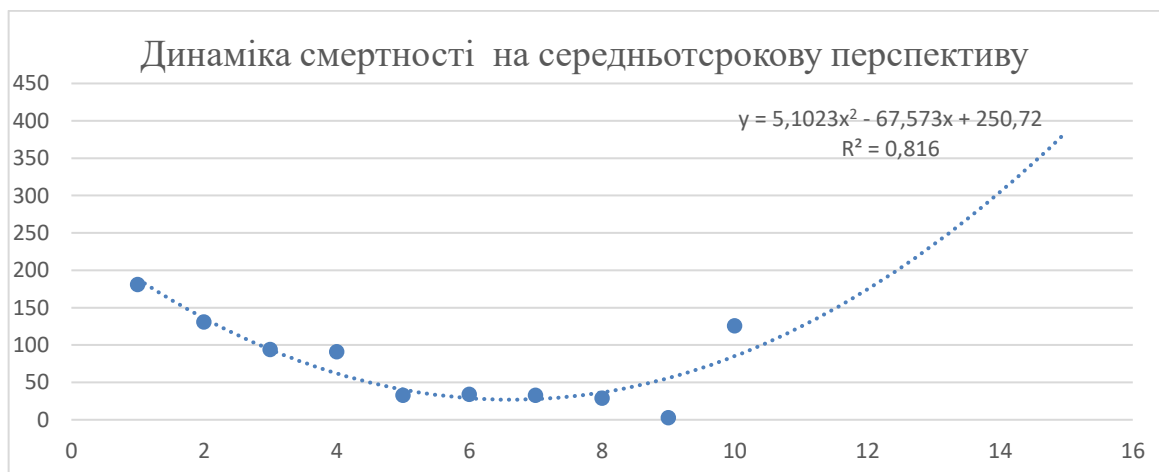


Рис. 2.3. Динаміка дитячої смертності

Примітка: побудовано автором.

За віковою структурою дитячої смертності (табл.2.4, рис.2.4) спостерігається така тенденція: до 1 року – 2189 померлих дітей, 7 дітей на 1000 народжених, із яких 981 (44,8%) дівчаток та 1208 (55,2%) хлопчиків. У 2020 було народжено 1788 мертвих діток.

Таблиця 2.4

### Динаміка народжених в Україні за 2013-2020 рр.

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	1	2	3
Народжених дітей, млн. осіб	10,3	8,0	5,6	7,6	7,6	7,6	7,6	7,5
Дівчаток	5,0	3,9	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,6
Хлопчиків	5,3	4,1	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9

Примітка: наведено на основі інформації Державної служби статистики України [5].

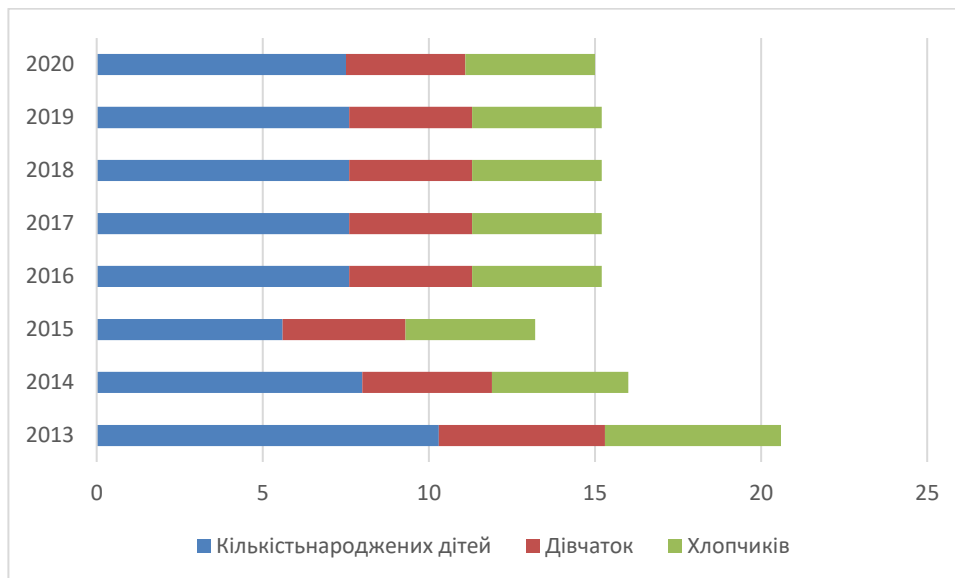


Рис. 2.4. Динаміка народжуваності дітей в Україні за 2013-2020 рр , у млн.грн.

Примітка: побудовано автором на основі інформації Державної служби статистики України [5].

Також при характеристиці демографічної складової маркетингового аналізу варто зазначити, що в Україні і в сільській і в міській місцевостях домінують домашні господарства (78%) з однією дитиною, 18% - з двома і лише 2% мають троє дітей [5].

Таблиця 2.5

## Вікова структура чисельності дітей у Тернопільській області

Регіон	Усього	0-2 роки	3-5 років	6-14 років	15-17 років
1	2	3	4	5	6
Україна	3653664	485615	612264	1998249	557536
Тернопільська область	94668	12840	15678	51134	1501

Примітка: наведено на основі інформації Державної служби статистики України [5].

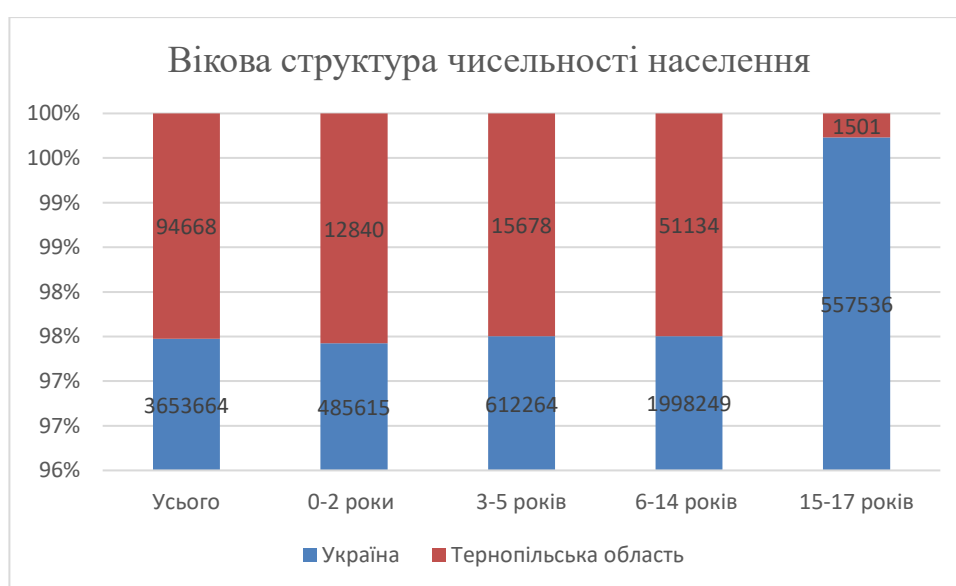


Рис. 2.5. Вікова структура дітей в Україні та Тернопільській області у 2020р

Примітка: побудовано автором на основі інформації Державної служби статистики України [5].

Інформація наведена в таблиці 2.5 дозволяє виокремити 4 базових цільових сегмента споживачів медичних послуг КНП. Базовий сегмент ринку – це всі кінцеві або проміжні споживачі медичних послуг, виділені особливим чином і характеризуються певними загальними ознаками. Він становить 94668 осіб.

Отже, кількість базових сегментів ринку для КНП становить:

$$C_n = P_{n1} \cdot P_{n2} \cdot P_{n3} \cdot P_{n4}, \quad (2.1)$$

де  $C_n$  - кількість сегментів;

$P_{n1}, P_{n2}, P_{n3}, P_{n4}$  – кількість параметрів (дій) факторів 1, 2, 3, 4 відповідно.

Важливою складовою маркетингового середовища КНП є кадрова підсистема медичного закладу, яка визначає фаховість надання медичних послуг. Її складають лікарі(163,75 штатних одиниць), середній (335,25 ставок) та молодший медичний персонал (186) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Кадрова складова внутрішнього маркетингового середовища КНП у 2023 році

	Медичний персонал	Штатні одиниці
1.	Лікарі	163,75
1.1.	в тому числі лікарі інтерни	10,0
2.	Середній медичний персонал	335,25
3.	Молодший медичний персонал	186,0
4.	Педагогічний персонал	14,0
5.	Інший персонал	152,5

Примітка: на основі інформації КНП «ТОДКЛ»



Рис. 2.6. Структура медичних послуг для цільових сегментів

Примітка: побудовано автором на основі інформації КНП «ТОДКЛ»

Отже, можна стверджувати що внутрішнє маркетингове середовище досліджуваної лікарні характеризується потужним матеріально-технічним та кадровим супроводом, зовнішнє середовища – формується під впливом викликів та потреб кластеризації та децентралізації.

Маркетингові дослідження середовища у охороні здоров'я - це система заходів, методів та принципів, заснованих на вивченні попиту споживачів та формуванні пропозицій медичних послуг КНП. В даний час питання маркетингу в діяльності КНП є досить актуальне, оскільки в умовах реформування системи охорони здоров'я та децентралізації від активності маркетингової діяльності багато в чому залежить успіх КНП на ринку медичних послуг, як з економічної, так і та соціальної точки зору.

Можна зробити висновок, що маркетинг у КНП дуже специфічний, оскільки ця сфера діяльності, з одного боку - схильна до впливу ринкових відносин, а з іншого - обмежена клятвою Гіпократата. Тому дуже важливо оптимізувати обсяг та структуру споживання медичних послуг, збалансувати попит та пропозицію, особливо в умовах медичного страхування - системи, яка враховує інтереси та виробників, і споживачів. За допомогою маркетингових заходів можна отримати необхідну інформацію про те, які медичні послуги та чому хочуть отримати пацієнти. А це саме те, що потрібне охороні здоров'я в ринковій економіці.

## **2.2. Оцінка результативності використання маркетингових технологій медичним закладом в наданні медичних послуг**

Успішне застосування медичного маркетингу допомагає залучити нових клієнтів, підвищити впізнаваність лікарні, зміцнити репутацію та зайняти міцні позиції на ринку медичних послуг національної економіки. Також важливо підтримувати довгострокові комунікації із пацієнтами, які проходили лікування в медичному закладі для подальшого успіху. Більше того, у спілкування важливо дотримуватися принципів медичної етики та деонтології. Це пов'язано з тим, що клієнти очікують від медичних послуг високого ступеня довіри та безпеки.

Якщо аналізувати діючу практику застосування маркетингових технологій в діяльності досліджуваного КНП, то варто відмітити такі форми його прояву (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Аналіз стану використання маркетингових технологій КНП  
“Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня”**

Складові маркетингових технологій для конкурентного позиціонування КНП	Репутація лікарні	Дотримання протоколів лікування	Максимальна якість та безпека надання медичних послуг	Застосування нетрадиційних підходів
1. Максимальна довіра до фаховості і досвіду лікаря	+	+	+	+
2. Покращення стану пацієнта, орієнтація на успішний результат	+	+ /-	+	+
3. Особливий статус медичної послуги як соціального продукту КНП	+	+	+	-
4. Дотримання норм регламентування медичної практики	+	+	+	-
5. Наявність медичної ліцензії, стандартизація медичних процедур, реєстрація медичного персоналу	+	+	+	-
6. Довіра та репутація медичного закладу.	-	-	+	+
7. Розширення числа пацієнтів	+	+	+	-
8. Позитивні відгуки, рекомендації, дотримання етичних норм та конфіденційності	+	+	+	-

Примітка: побудовано автором.

Всі ці аспекти мають формувати основу розробки успішних маркетингових стратегій КНП. Розуміння та ефективне використання цих особливостей дозволяють медичним установам привертати увагу пацієнтів, збільшувати їхню довіру та розширювати свою клієнтську базу.



Проаналізуємо особливості просування КНП медичних послуг на регіональному та національному ринках. Успішне просування медичних послуг потребує підходу, що враховує специфіку медичного ринку. Важливо сконцентруватися на медичній послугі, що надається, і забезпечити надійність і професіоналізм її надання. Також необхідно використовувати контент, який допоможе користувачам отримати більш детальну інформацію про конкретні методи лікування або процедури. Цей контент можуть вести лікарі за профільними напрямками. Під час просування медичних послуг необхідно врахувати такі моменти: 1) послуга має бути основним фокусом під час просування; 2) надійність та професіоналізм КНП є ключовими цінностями для пацієнтів; 3) використання контенту, який допомагає користувачеві дізнатися більше про конкретне лікування чи процедуру.

Медичний маркетинг в досліджуваній установі проявляються в розрізі основних його видів. Це зокрема:

1. Маркетинг організації - просування медичної установи як цілісного бренду.
2. Маркетинг конкретних послуг - акцент на специфічних медичних послугах та сезонному підході.
3. Маркетинг медичних фахівців - підвищення репутації провідних лікарів КНП.
4. Маркетинг географічного місця розташування - просування медичного закладу, ґрунтуючись на його географічному положенні.
5. Маркетинг медичних ідей - просування інноваційних методик лікування та досліджень.

Кожен із цих видів медичного маркетингу має свої особливості та орієнтується на певну цільову аудиторію. Комбінування різних видів маркетингу допоможе досягти кращих результатів та залучити більше клієнтів. Медичний маркетинг вимагає ретельного підходу до цільової аудиторії. КНП має свою нішу діти та підлітки, які потребують крім конкретних послуг додаткової уваги

та спілкування. Розробка маркетингової стратегії допоможе КНП досягти успіху у просуванні медичних послуг.

Структура маркетингової стратегії медичного закладу визначає основні етапи та компоненти, які необхідно врахувати для ефективного надання послуг та залучення вас. Загальна структура маркетингової стратегії для медичного закладу КНП “Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня” повинна містити такі структурні блоки.

1. Аналіз потенційних споживачів ринку медичних послуг: визначення цільової аудиторії та їх потреб; аналіз ринкових тенденцій, конкурентів та можливостей.

2. Формулювання цілей та задач. Встановлення конкретних маркетингових цілей, які відображають стратегічні мети медичного закладу.

3. Позичіонування та брендування. Визначення того, як заклад бажає бути сприйнятими пацієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Розробка стратегії брендування.

4. Розробка плану комунікацій, що включає рекламу, відносини з громадськістю, соціальні мережі та інші канали.

5. Використання інтернет-ресурсів та інших цифрових інструментів для просування та залучення користувачів. Це включає веб-сайт, контент-маркетинг, SEO, електронну пошту та інше.

6. Визначення конкретних показників успіху та методів їх вимірювання. Кількісні метрики можуть включати кількість нових потреб, а якісні - рівень задоволення задоволення.

7. Участь у громадських заходах та загальногалузевих ініціативах. Активна участь у громадських заходах та медичних ініціативах для підвищення видимості та взаємодії з громадою.

8. Внутрішній Маркетинг, спрямований на комунікацію та мотивацію медичного персоналу, щоб забезпечити внутрішню підтримку та виконання маркетингових стратегій.

9. Постійна оптимізація та аналіз. Регулярний аналіз ефективності стратегії та внесення коригувань на основі отриманих результатів.

Ця структура може варіюватись у залежності від конкретних потреб КНП, однак важливо поєднувати стратегічний підхід з оперативними діями для досягнення максимального ефекту.

Дуже важливо зауважити що досліджуваний заклад застосовує в рамках маркетингових технологій потенціал аутсорсингу для створення комфортного середовища перебування та лікування пацієнтів в досліджуваному закладі. Медичний аутсорсинг - це процес залучення сторонніх організацій або спеціалістів для виконання конкретних медичних завдань або функцій, які раніше виконувалися медичним закладом власними силами. Це може складатися з різних аспектів медичної діяльності, включаючи адміністративні, клінічні, інформаційні та інші види послуг. (паркування проживання харчування

Аутсорсинг стосуються укладення договорів оренди та розміщення на території КНП закладів громадського харчування, піцерії та кафе, магазину, двох аптек. Для швидкої реабілітації для пацієнтів діє басейн з теплою водою. Для створення сприятливого середовища в лікарні варто почати процес переобладнання лікарняних палат на комфортні кімнати готельно-лікувального типу із відповідними ванними кімнатами, а також дотримуватися валеологічних підходів при харчування маленьких пацієнтів з використанням інструменті аутсорсингу.

Створення унікального образу, сприятливої репутації та підвищення рівня довіри пацієнтів є невід'ємною частиною успіху КНП. Цього можна досягнути шляхом створення цінного контенту, активної участі лікарів у медичних конференціях та заходах, а також використанням ефективних комунікаційних стратегій.

Сучасна епоха цифрових технологій відкриває безліч можливостей для медичного маркетингу, в тому числі через використання онлайн-маркетингу та соціальних медіа. Одним із найпоширеніших способів використання онлайн-маркетингу є створення та оптимізація веб-сайту. Сайт медичного закладу стає

візитною карткою, в якій пацієнти можуть знайти необхідну інформацію про послуги, медичний персонал та контактну інформацію (див. рис. 2.7).

Ще одним ефективним інструментом є соціальні медіа. Платформи, такі як Facebook, Instagram, Twitter та LinkedIn, дозволяють зв'язатися зі специфічною аудиторією, створити цікавий контент. Рекламні кампанії на соціальних медіа дозволяють таргетувати аудиторію з високою точністю та ефективно просувати медичні послуги.



Рис.2.7. Змістове наповнення веб-сайту КНП “Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня”

Примітка: побудовано автором.

Мінусом даного веб-сайту є відсутність блоків публічної звітності, що вказувало б на результати надання медичних послуг, немає опитування на гугл-платформі щодо задоволення якістю надання медичних послуг в КНП, немає блогу досвіду лікування в розрізі основних видів медичної допомоги, що надається закладом, немає платформи для обміну кращими практиками, відсутня інформація про підвищення кваліфікації медичних кадрів, також важливо було передбачити навігатор, що дозволив би пацієнтам краще орієнтуватися в структурі КНП.

Крім того, важливо використовувати електронну пошту та автоматизовані системи CRM для збору та керування контактами пацієнтів. Надсилання інформаційних бюлетенів, розсилка запрошень на консультації або нагадування про візити допомагають підтримувати зв'язок з пацієнтами та підвищити їхній рівень задоволеності від медичних послуг.

Оптимізація веб-сайту для пошукових систем (SEO) допомагає покращити видимість у пошукових результатах та залучити більше органічного трафіку. Поліпшення пошукового рейтингу дозволяє залучити більше потенційних пацієнтів до сайту клініки. Створення якісного контенту, який зацікавить користувачів та підвищить їхню лояльність до бренду, також важливо для просування медичних послуг в інтернеті. Крім того, розміщення оголошень на спеціалізованих порталах про охорону здоров'я або в соцмережах допоможе досягти потрібної ЦА та збільшити загальну видимість клініки в мережі.

Отже, для успішної роботи КНП важливо правильно просувати її на ринку. Медичний маркетинг - це необхідний інструмент для залучення пацієнтів та утримання лояльності вже наявних. Однак, щоб досягнути успіху в медичному маркетингу, необхідно зробити більше, ніж просто дотримуватися базових стратегій. Важливу роль відіграють постійне вивчення відгуків пацієнтів та конкурентного середовища, пошук нових технік просування, що відповідають поточним трендам на ринку охорони здоров'я.

### **2.3.Оцінка стримуючих та стимулюючих чинників конкурентного позиціонування медичного закладу**

Стимулюючими чинниками конкурентного позиціонування КНП як на регіонального так і національному ринку медичних послуг є:

- використання новітніх цифрових технологій у формуванні бренду КНП;
- інвестування в новітні технології та підвищення кваліфікації персоналу;
- міжсекторне партнерство у реалізації проєктів модернізації КНП;
- імплементация європейських норм та стандартів до безпеки лікарських засобів та медичних препаратів у вітчизняну практику;

-надходження значних грантових ресурсів на ринок медичних послуг для повоєнного відновлення та відбудови. Медичному бізнесу відкривається абсолютно новий канал залучення інвестицій – краудінвестинг передусім для технологічної модернізації надання медичних послуг;

-багаторічний успішний досвід роботи на ринку.

Небагато постачальників медичних послуг мають необхідні фінансові ресурси та організаційні передумови для переходу до трансформації галузі охорони здоров'я самостійно. Зростає частота злиття та поглинання, а тенденція до консолідації набере ще більшого обороту в найближчі роки. Крім того, все більш поширеними стають інші види бізнес-рішень між постачальниками медичних послуг, такі як створення спільних підприємств, стратегічних партнерств та угод про співпрацю. Це призводить до створення великих мереж охорони здоров'я, лікарень та лабораторних ланцюгів, які все більше нагадують корпорації, багато з яких розширили свої операції у міжнародному масштабі. Такі постачальники медичних послуг мають намір досягти конкурентних переваг за рахунок ширшого чи глибшого розміщення спеціалізованих послуг, а також економії витрат у результаті синергії та економії від свого масштабу.

Стримуючими чинниками конкурентного позиціонування є:

- відсутність тісного лінкіджу в режимі онлайн між КНП та її пацієнтами;
- недостатня публічна звітність;
- відсутність маркетингової стратегії;
- застарілий дизайн лікувальних кімнат.

Один із найпарадоксальніших аспектів нинішньої системи охорони здоров'я є гарантування згідно з Конституцією України та програми медичних гарантів безоплатної охорони здоров'я всім громадянам у той час, як сьогодні більшість експертів розуміють, що це нереалізовано. У контексті реформування системи охорони здоров'я відкритим залишається питання щодо впровадження системи соціального медичного страхування. Розмови про це ведуться досить давно, проте аж до сьогодні, єдиної концепції чи програми, в якій було б чітко прописано фінансову модель та джерела фінансування, не створено. Для

реформування охорони здоров'я важливо наголосити на забезпеченні охорони здоров'я кваліфікованими кадрами та впровадження зрозумілих та прозорих стандартів лікування. Безумовно, це потребує великих витрат з боку держави, і нині незрозуміло, чи готова вона взяти на себе цю відповідальність.

Як зазначалося вище стимулюючим чинником є можливість використання сучасних цифрових технологій. Під телемедициною у сучасному охороні здоров'я розуміють використання комп'ютерних телекомунікаційних технологій надання медичної допомоги та медичних послуг за умов, коли відстань є критичним чинником, тобто дистанційно. Для багатьох українських лікувально-профілактичних закладів телемедицина давно не є інноваційною технологією. Офіційним роком народження телемедицини у світі вважається 1905 р. Її поява в Україні пов'язана зі створенням у 1935 р. першої клінічної телекардіологічної системи у нашій країні. У середині ХХ ст. телемедицина в Україні застосовувалася виключно у кардіології та базувалася на використанні аналогових систем. Починаючи з 2000 р., вона охоплює різні клінічні сфери, ґрунтуючись на сучасних цифрових технологіях. Однак через недостатність знань у сфері клінічної телемедицини сьогодні можливості цієї технології використовуються закладами охорони здоров'я не повною мірою. І це є суттєвим стримуючим чинником у конкурентному позиціонуванні медичного закладу.

Телемедицина - це не просто спосіб комунікації за допомогою відео-конференцій, а сукупність технологій, які дозволяють проводити медичні консультації, форуми, формувати закриту систему медичного документообігу, вести електронний реєстр пацієнтів.

Сьогодні в нашій країні існує лише одна мережа національного масштабу, яка охоплює всі регіони, — це кардіологічна телемережа. В Україні існує 90 експертних центрів телекардіологічної мережі, і вона постійно збільшується. За останні 5 років в українській телекардіологічній мережі відбулося 250 тисяч медичних консультацій. При цьому здебільшого вдавалося забезпечити ефективне лікування хворого без його транспортування.

Таким чином телемедицина є одним із найбільш вагомих факторів, що сприяють зниженню смертності пацієнтів із серцево-судинною патологією. Цікавим трендом у розвитку електронної охорони здоров'я може стати об'єднання класичної клінічної телемедицини та соціальних медіа.

Серед сучасних цифрових технологій, які використовуються у функціональній діяльності медичних закладів є діагностика нейрогенних уражень коронарних судин, завдяки сучасним технологіям можна зробити внутрішньокоронарне УЗД та побачити, як скорочується судина; поставити стент, внаслідок чого ця ділянка судини вже не звужуватиметься і викликатиме ішемію; у лікуванні пацієнтів з інфекційним ендокардитом: завдяки новим технологіям та розробкам летальність хворих з цим діагнозом становить 1%, при цьому кількість рецидивів незначна; у лікуванні набутого пороку серця: методика ендоваскулярної імплантації клапана серця без розрізу через стегнову артерію; телемедицина у кардіохірургії передбачає своєчасне виявлення у новонароджених вродженої вади серця, організація консультації, доставка для проведення операції.

Реформування системи охорони здоров'я та розвиток ринку медичних послуг на сьогодні є одними з головних пріоритетів держави, незважаючи на повномасштабну збройну агресію. Тому медичним закладом слід адаптувати використання маркетингових технологій конкурентного позиціонування до сучасних викликів та загроз.

## **Висновки до розділу 2**

Медичний бізнес в Україні зараз стрімко розвивається. Важливою складовою даного процесу є використання маркетингових медичних технологій. В майбутньому відбудуватимуться процеси капіталізації ринку та насичення його капіталом. Уже на даний час відбувається укрупнення мережі медичних закладів за рахунок їх кластеризації, що формує зовнішнє середовище маркетингу.

Зі збільшенням кількості пацієнтів внаслідок появи внутрішньо-переміщених осіб, збільшенням навантаження на співробітників, швидким



науково-технічним прогресом, зростанням споживання та збільшенням орієнтованих на результат моделей маркетингу, змінюються внутріорганізаційні підсистеми менеджменту із посиленням вектору саме на маркетингових технологій управління медичним закладом та наданням якісних медичних послуг. Поява приватних медичних закладів змушує КНП переосмислити свої підходи та шукати нові рішення для позиціонування за якістю, персоналом, реабілітаційним супроводом, зниженням витрат на лікування та відновлення, управлінням можливими ризиками за рахунок консолідації зусиль, стандартизації та інноватизації форм та методів управління закладом охорони здоров'я та його функціональною діяльністю.

Ринки, що розвиваються, також відчувають все більше злиття і поглинання в медичній сфері. Скориставшись перевагою стандартизації, як і в інших галузях промисловості, можна покращити управління загальними процесами в КНП, зменшити ненавмисну варіабельність та забезпечити сталість результатів лікування.

Вирішення проблеми нестачі персоналу можливе за рахунок підвищення продуктивності робочої сили та оптимізації задоволеності працівників. Автоматизація, наприклад, зменшує обсяг ручної роботи, необхідної у створенні чи оцінці клінічних протоколів. Лікарі та медсестри витрачають менше часу на адміністративні завдання, що знижує втрати інформації та втрати на непрофільну роботу. Крім того, цільова підготовка забезпечуватиме гнучкіше використання персоналу. Гнучкість у використанні персоналу також підвищує рівень задоволеності співробітників, оскільки їх завдання стають різноманітнішими. Крім того, сучасна система управління інформацією має вирішальне значення для швидкості та точності рішень у сфері медичної допомоги.

## РОЗДІЛ 3.

### ЗАПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ КОНКУРЕНТНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

#### 3.1. Розробка стратегії конкурентного позиціонування медичного закладу

Стратегія конкурентного позиціонування для медичного закладу є важливою для розрізнення пропозиції від конкурентів та забезпечення унікального місця на ринку. Така стратегія потрібна для виділення серед конкурентів, забезпечення унікальних характеристик або послуг, які вирізняють медичний заклад серед інших. Це може стосуватися спеціалізованих послуг, новітніх технологій, високого рівня обслуговування або інших особливостей. Крім цього, розробка стратегії, спрямована на потреби та очікування цільової аудиторії, щоб задовільнити більшою мірою і кращим чином потреби користувачів та збільшити їхню відданість. Маркетингова стратегія формує репутацію медичного закладу на ринку медичних послуг.

Щоб покращити репутацію медичного закладу, необхідно приділити увагу декільком ключовим аспектам.

По-перше, це якість медичних послуг. Надання високоякісних, ефективних та безпечних медичних послуг. Сюди слід віднести якість лікування, дотримання медичних стандартів та використання сучасних технологій.

По-друге, це взаємодія між лікарями, між пацієнтом і лікарем, між лікарем та родиною пацієнта тощо. Побудова ефективної системи комунікації з пацієнтами, що включає чітку та зрозумілу інформацію про послуги, ефективність лікування, а також активну взаємодію з пацієнтами та їхніми сім'ями стане запорукою успішної репутації КНП.

Оцінка репутації медичного закладу може бути проведена за допомогою різноманітних методів та інструментів. Для оцінки репутації медичного закладу варто використовувати відгуки та рейтинги пацієнтів на платформах, таких як Google, Facebook, Healthgrades тощо. Важливо не лише відстежувати позитивні відгуки, а й реагувати на негативні та вирішувати проблеми. Проведення або

опитувань серед користувачів для збору їхньої думки про якість медичних послуг, рівень задоволення та інші аспекти. Пропонована форма анкети подана в Додатку Б даної роботи.

Для КНП важливо сформувати портфель позитивних та негативних відгуків, систематизувати результати анкетування пацієнтів за доступними онлайн формами. При цьому передбачити негайне реагування та відповіді на негативні відгуки, щоб показати пацієнтоорієнтований підхід медичного закладу.

Google Anketi (Google Forms) можна використовувати в медичній галузі для проведення опитувань, збору даних від користувача, отримання відгуків, а також для здійснення різноманітних досліджень та збору зворотного зв'язку. Використання Google Анкет в діяльності КНП буде доречним для отримання зворотного зв'язку від пацієнтів, створення анкети для оцінки рівня задоволення, їхньої думки про якість обслуговування, та можливості ймовірного покращення; для проведення досліджень та епідеміологічного нагляду (пропонована форма анкети Додаток Б).

Позитивний імідж лікарні формується медичним персоналом.

Пунктуальність, чесність, автентичність, цілісність, лояльність, визнання, гуманізм, толерантність, скромність або справедливість є домінуючим у формування позитивного іміджу. Кожен працівник лікарні може ототожнитися з цінностями КНП та підтримувати їх колективно в розрізі різних секторів управління (адміністративного, технічного, ресурсного, медсестринського, лікарського тощо), щоб краще використовувати навички та знання учасників для розвитку організацій та зміцнювати спроможність керівників діяти в межах їх сфер відповідальності.

У цьому ж ключі дотриманню принципів маркетингу сприятиме створення маркетингового підрозділу. Його місія полягатиме в управлінні потоками пацієнтів, розробці профілів пацієнтів, побудові алгоритму лікування з дотримання маркетингових підходів, що орієнтуються на результат, погодженням алгоритмів лікування та відновлення. Зокрема, для надання

хірургічних послуг пара хірург-анестезіолог відповідатиме за проведення операцій. У координації з керівниками лікуючого відділення КНП вони проводитимуть наради, на яких буде обговорено програму лікування за минулий тиждень, щоб визначити можливі моменти дисфункції, яких слід уникнути. Потім програма на наступний тиждень буде проаналізована за напрямом лікування, щоб визначити можливі зміни. Цей аналіз дозволить згаданій структурі об'єднувати ресурси та передбачати графіки роботи та налагодить довірчі відносини між персоналом лікарні.

Отже загалом модель маркетингової стратегії можна представити у вигляді схеми на рис.3.1.

Важливим елементом розробки маркетингової стратегії є брендингування КНП, яке можна провести та ієрархією брендів (табл.3.1).

*Таблиця 3.1*

**Брендингування КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» ТОР**

<b>Рівень бренду</b>	<b>Характеристика</b>
Корпоративний бренд	Сучасні підходи до лікування. Новітнє діагностичне обладнання. Ліцензія на медичну практику. Продумана логістика доставки хворих пацієнтів. Управління змінами. Управління якістю. Використання інноваційних підходів в управлінні медичним закладом. Робота з інвестором, реалізація проєктів. Естетика та комфорт робочих місць. Високі позиції у національних та міжнародних рейтингах. Висока корпоративна етика та культура.
Бренд медичної послуги	Відповідність міжнародним сертифікатам якості. Лікування за програмою медичних гарантій. Високі показники результативності лікування. Сучасне обладнання. Комфортні умови перебування в закладі. Уваже ставлення медичного персоналу.
Бренд медичного працівника (я-бренд)	Кваліфіковані медичні працівники. Безперервний професійний розвиток та вдосконалення. Наявність сертифікатів, грамот, відзнак за професійну діяльність. Міжнародні програми стажування. Обмін досвідом. Участь у міжнародних конгресах та фахових семінарах. Творчий підхід до подолання викликів. Проведення наукових досліджень.

Примітка: побудовано автором.

Наприклад бренд медичного закладу варто представляти за результатами надання медичних послуг (табл.3.2). Згідно даної таблиці із 9743 за 2022 рік пролікованих померло 20 дітей (0,2%).

Таблиця 3.2

## Результати функціональної діяльності КНП «ТОДКЛ»

Найменування класів та окремих хвороб	Б. Діти віком 0-17 років включно				
	Виписано хворих	у тому числі віком до 1 року	проведено виписаними ліжко-днів	померло	у тому числі віком до 1 року
А	2	3	4	5	6
<b>Усього</b>	9723	730	64305	20	11
у тому числі: <b>Деякі інфекційні та паразитарні хвороби</b>	71	7	335	1	1
з них: кишкові інфекції	15	3	72	-	-
вірусний гепатит	2		16	-	-
<b>Новоутворення</b>	155	20	855	-	-
з них злоякісні новоутворення	50	3	490	-	-
у тому числі злоякісні новоутворення	44	3	472	-	-
<b>Хвороби крові, кровотворних органів і окремі порушення із залученням імунного механізму</b>	96	2	739	-	-
з них: анемії	26	1	233	-	-
порушення згортання крові, пурпура, інші геморагічні стани	44	1	382	-	-
<b>Хвороби ендокринної системи, розладу харчування, порушення обміну речовин</b>	754	2	6058	2	
З них: набутий гіпотиреоз та інші форми гіпотиреозу	10		83	-	-
цукровий діабет	303	1	2529	-	-

Примітка: узагальнено автором на основі інформації КНП «ТОДКЛ».

Бренд медичної послуги найкраще можна представити за результатами надання хірургічних послуг (табл.3.3). Відмітимо, що результативність проведення хірургічних втручань є максимально високою, оскільки за 2022 рік із 775 хірургічних втручань 760 були успішними, серед них 425 хірургічних втручань було зроблено для жителів сільської місцевості, що означає що у прслузі медичній поєднано і максимальну результативність і зручну географічну локацію.

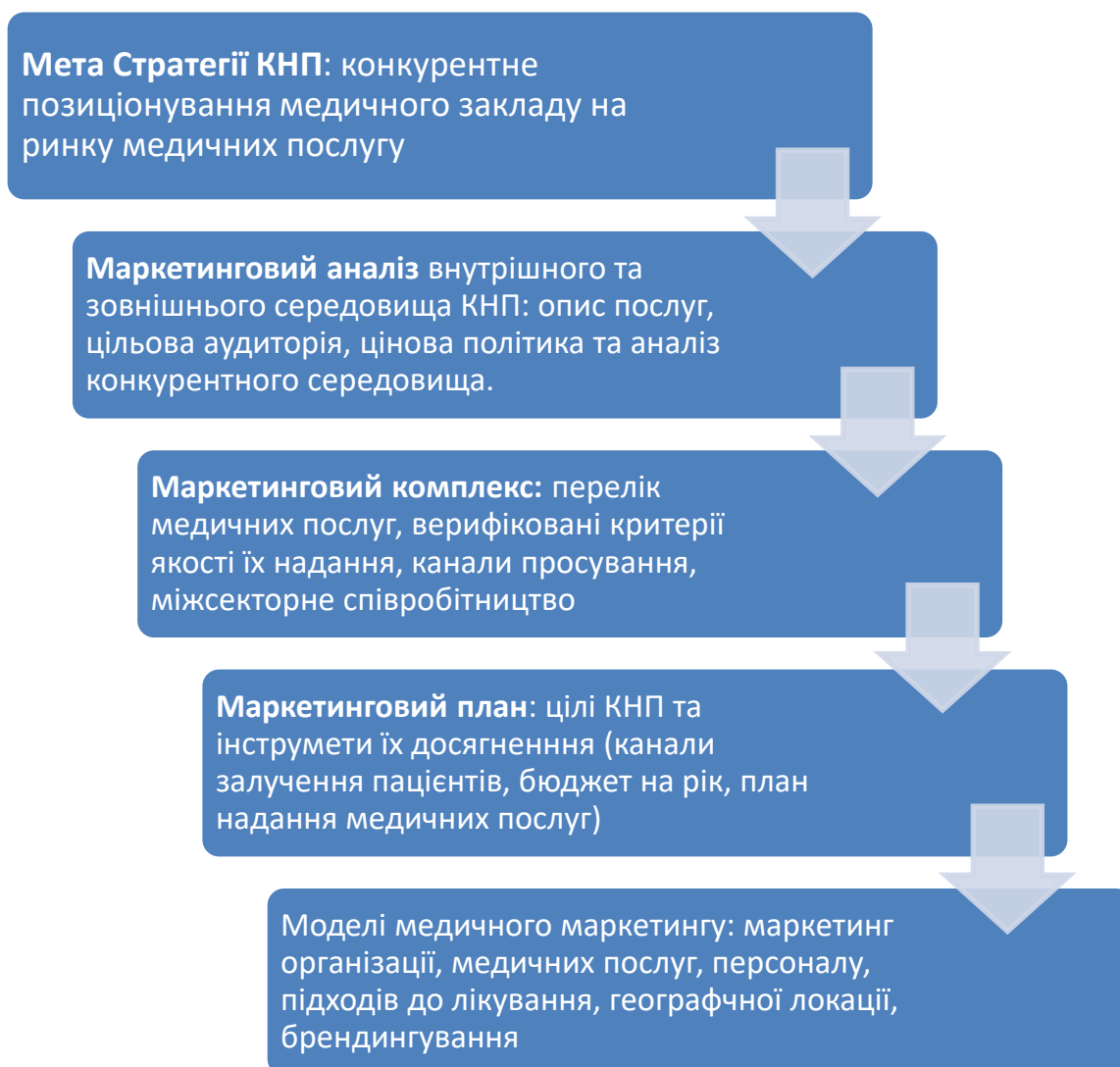
Таблиця 3.3

## Хірургічна робота амбулаторно-поліклінічного закладу (підрозділу)

Найменування операцій	Кількість операцій, проведених в амбулаторно-поліклінічному закладі (підрозділі), усього	У тому числі дітям віком 0-17 років включно	Кількість операцій, проведених сільським жителям
А	1	2	3
Усього операцій	775	775	435
у тому числі: операції на органах зору	27	27	17
операції на органах вуха, горла, носа	195	195	90
операції на сечостатевої системі	192	192	102
операції на кістково-м'язовій системі	334	334	212
операції на шкірі та підшкірній клітковині	27	27	14

Примітка: узагальнено автором на основі інформації КНП «ТОДКЛ».

Важливо кожному медичному закладу бути впізнаваним на ринку медичних послуг через участь у національних міжнародних рейтингах. В Україні такі рейтинги для медичних закладів проводять «Незалежна агенція допомоги медичним закладам «Здорові комунікації» у партнерстві із Національною службою здоров'я України, інформаційною системою для пацієнтів Helsi, адміністратором Центральної бази даних ЕСОЗ в Україні EZdorovya, компанією Doctor Eleks, медичним онлайн-хабом Doc.ua, а також українським сайтом з пошуку роботи Work.ua» [90]. Даний рейтинг проводиться в Україні за 5 показниками: «професійний розвиток та системне навчання лікарів, естетика та комфорт робочих місць, мотивація та фонд нарахування оплати, корпоративна етика та культура, наукова діяльність» [90].



**Рис.3.1. Модель маркетингової стратегії для КНП**

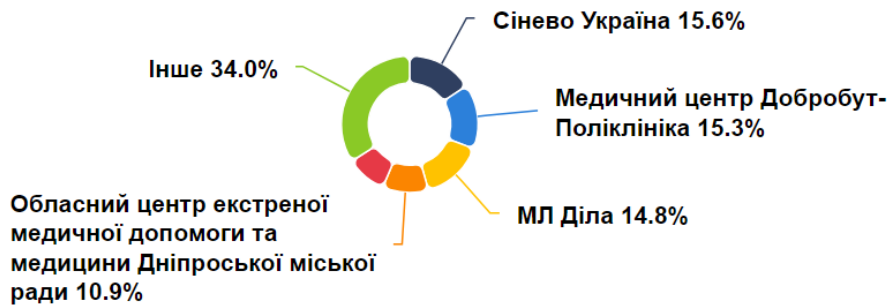
Як правила зовнішнє рейтингування здійснюється в анонімній формі. В ньому беруть участь поки-що лише медичні працівники та керівники лідери медичних закладів. Із 800 опитаних менеджерів медичних закладів та медичних працівників виявлено такі стримуючі чинники формування конкурентного внутрішнього маркетингового середовища: 70% не мають можливості займатися науковими дослідженнями, 50% медичних працівників оцінюють рівень етики в медичному закладі як низький, 39% вказали на те, що медичний заклад створює умови для професійного розвитку та зростання своїх працівників, 65% зазначили високу навантаженість на лікаря (понад 2000 осіб на одного лікаря). Більшість опитаних вказують на необхідність перегляду норм витрат часу на надання медичних послуг (огляд, лікування, ведення документів, участь у заходах

професійного розвитку). На даний час найуспішнішими медичними закладами на ринку медичних послуг в Україні є серед комунальних підприємств - КНП «Центральна міська клінічна лікарня» Сумської міської ради, та серед приватних закладів - клініка «MyDerm».

А щодо інших показників, то лідерами на ринку є: «КНП Дитяча Міська Поліклініка 6 ОМР, яка посіла I місце у медицині у номінації «Комфорт робочого місця» у державному секторі; Into-Sana, яка посіла I місце у медицині у номінації «Комфорт робочого місця» у приватному секторі. Харківська обласна дитяча лікарня №1, яка посіла I місце у медицині у номінації «Мотивація та фонд оплати праці» у державному секторі. Smart Medical Center, який посів I місце у медицині у номінації «Мотивація та фонд оплати праці» у приватному секторі. Центр первинної медико-санітарної допомоги 4, який посів I місце у номінації «Навчання та розвиток» у державному секторі. Мережа медичних центрів «Гармонія здоров'я», яка посіла I місце у номінації «Навчання та розвиток» у приватному секторі. Клінічний Центр інфекційних хвороб, який посів I місце у медицині у номінації «Етика та культура» у державному секторі. Медичний Центр «Інго» / «Наша родина», який посів I місце у номінації «Етика та культура» у приватному секторі. КНП "Вінницька обласна дитяча клінічна лікарня Вінницької обласної Ради", яке посіло I місце у номінації «Наукова діяльність» у державному секторі. Медичний центр Rishon, який посів I місце у номінації «Наукова діяльність» у приватному секторі» [90].

Вплив цифровізації також знайшов свої відображення на рейтинговій оцінці і нині в мережі розраховується індекс Опендатаботу на основі вартості наданих медичних послуг на ринку. Згідно даного рейтингу найбільшу місткість посідають клініки «Сінево» (1,33 млрд.грн.,15,5%) та Медичний центр «Добробут» (1,31 млрд.грн.,15,4%), МЛ «Діла» (1,27 млрд.грн.,14%) (рис.3.2).





**Рис.3.2. Медичні заклади, які мають найбільшу нішу на ринку медичних послуг за обсягом наданих медичних послуг**

Примітка: наведено за інформацією Опендатаботу [4].

Отже, в контексті даного дослідження необхідно КНП активізувати роботу саме для брендингування та позиціонування медичного закладу на ринку медичних послуг за рівнем корпоративного брендингу, брендингу медичних послуг та особистісного брендингу персоналу.

### **3.2. Використання цифрових технологій в конкурентному позиціонуванні**

Я зазначалося в п.1.1 даного дослідження маркетингові технології пов'язані із цифровізацією охорони здоров'я. Цифровий маркетинг включає в себе використання цифрових технологій та інтернет-ресурсів для просування товарів, послуг або бренду. Вони пов'язані із створенням та підтримкою цифрового контенту. Його основу створюють органічний контент та доповнена реальність (рис.3.3).

Серед новітніх цифрових технологій, на які може опиратися медичний заклад для конкурентного позиціонування варто виокремити інтегровані технології, які дають користь всім учасникам процесу: телемедичне консультування для повноцінного догляду за пацієнтами дома, цифрові сервіси підтримки прийняття лікарями рішень щодо діагнозу та методів лікування, встановлення чат-ботів для нагадування про візит до лікаря, організовують процес для здачі аналізів, тобто відповідають за клієнтський сервіс; цифрові сервіси підтримки ментального здоров'я.



Рис.3.3. Складові цифрового контенту маркетингу медичного закладу

Примітка: побудовано автор з використанням.

Безсумнівно, пандемія стала головним каталізатором у швидкому та масштабному розвитку та впровадженні цифрових технологій охорони здоров'я. Інвестиційні показники та кількість угод у 2021 році перевершили показники попередніх років, і, за прогнозами, з очікуваним середньорічним темпом зростання (CAGR) у 28,5%, цифрова промисловість досягне майже 650 мільярдів доларів США (574,2 євро) до 2026 року. Можна сказати, що зростаючий інвестиційний інтерес до технологій охорони здоров'я продовжуватиметься повною швидкістю не лише у 2023 році, а й протягом решти десятиліття .

Розвиток цифрових рішень у сфері охорони здоров'я, спрямованих на полегшення надання медичних послуг, поширяться з 2021 року. Віртуальна медична допомога за допомогою телемедицини та дистанційного моніторингу й надалі залишатиметься неймовірно важливим засобом розширення доступу до медичної допомоги. У зв'язку зі зростанням телемедицини ми можемо очікувати зростання попиту на інтегровані «супутні» рішення, від здоров'я та віддаленого моніторингу до Інтернету медичних речей (IoMT). Оскільки цифрова трансформація продовжує робити охорону здоров'я більш орієнтованою на

пацієнта, розблокування даних матиме вирішальне значення для інформування про зростаючі сфери інтересу, такі як цифрова терапевтика (DTx) і перехід до моделі охорони здоров'я, що більш орієнтована на цінності. За останні 18 місяців в Україні від початку повномасштабного вторгнення різко зросла потреба в дистанційній допомозі, а також тренд впровадження технологій, які дозволили задовольнити цю потребу. Орієнтація в наданні медичних послуг на пацієнта дозволяє використовувати персоналізовані цифрові сервіси.

Розширення використання цифрових інструментів по мірі надання медичних послуг напряму пов'язане із зростанням обізнаності медичного персоналу. Лікарів більше не задовольняють простіші речі в галузі цифрового здоров'я, які досягли успіху кілька років тому. Вони опановують інновації в цифрових технологіях. Слід зазначити, що і пацієнти також під впливом цифрових трансформацій відмовляються від простих цифрових рішень.

Слід зазначити, що в системі цифрового медичного маркетингу прослідковується тенденція до цифрового обміну та аналізу даних про здоров'я. Це може бути досягнуто лише на основі цифрових інфраструктур, таких як електронні записи пацієнтів, цифрові платформи обміну медичними послугами або телематичні магістралі та структури. На практиці це необхідна умова для управління доглядом за пацієнтами на більш широкому рівні, особливо в кризових ситуаціях.

Використання DTx як доповнення до традиційної медикаментозної терапії набуватиме все більшого значення. Німеччина першою серед країн ЄС запровадила законодавчу базу для сертифікації цифрових програм для отримання статусу DTx. Залучення пацієнтів або спільне створення цифрових програм або DTx набирає поширення з кожним роком. До цього процесу долучаються медико-біологічні компанії вже почали поєднувати свої стосунки з пацієнтами та командами цифрових інновацій. Цифрові рішення та інструменти все частіше використовуватимуться для збору реальних даних (RWD) безпосередньо від пацієнтів і в умовах клінічних випробувань. Реєстраційні

органи, такі як Європейське агентство з лікарських засобів (EMA) або FDA, приділяють все більшу увагу RWD у контексті схвалення ліків.

У 2022 році на ринку цифрових медичних технологій увага приділялася підвищенню кваліфікації медичних працівників через потенціал освітніх платформ та цифрових академій (Навчальна академія цифрового здоров'я ORCHA, спонсорована компанією Boehringer Ingelheim, Великобританія).

Протягом останнього року акцент у стратегії цифрових даних робився на відокремленні даних від додатків, на створенні та збільшенні змістового наповнення сховищ клінічних даних як одного із механізмів управління даними, на поглибленні архітектури цифрових платформ.

Пандемія, повномасштабна війна росії проти України довели, що за допомогою цифрових технологій охорона здоров'я посилює свою адаптивність, цифрові інновації відіграють центральну роль у цьому процесі, а їх використання зазнає прискореного масштабування. Цифровізація та відкритість використання даних дозволили медичним закладам стати більш стійкими та швидше впроваджувати інновації у сфері цифрових маркетингових технологій. Телемедицина стала центральним інструментом догляду та лікування пацієнтів. У 2022 році додаткові послуги стали віртуальними. Зокрема, за пацієнтами з гострими захворюваннями, такими як пневмонія, і хронічними захворюваннями, такими як серцева недостатність, можна безпечно спостерігати в домашніх умовах за допомогою цифрових рішень для охорони здоров'я, які надають командам догляду дані в режимі реального часу. Нині має місце розширене використання інструментів на основі штучного інтелекту (AI) для підтримки діагностики та лікування пацієнтів. Три сфери, у яких штучний інтелект має найбільший вплив, включають інструменти підтримки клінічних рішень у радіології, системі дистанційного моніторингу пацієнтів і цифровій патології.

### **Висновки до розділу 3**

Дослідження в рамках даного розділу дозволило обґрунтувати організаційно-наукові підходи до розробки маркетингової стратегії, яка має об'єднувати: маркетинговий аналіз внутрішнього та зовнішнього

маркетингового середовища, маркетинговий комплекс (перелік медичних послуг, верифіковані критерії якості їх надання, канали просування, міжсекторне співробітництво), маркетинговий план (цілі КНП та інструменти їх досягнення, канали залучення пацієнтів, бюджет медичного закладу на рік, перелік проєктів, план надання медичних послуг), моделі використання маркетингу (маркетинг організації, медичних послуг, персоналу, підходів до лікування, географічної локації), стратегію брендингування (корпоративного, медичної послуги, медичного персоналу).

Брендінг лікарні – це стратегічний процес створення та управління унікальним ідентифікаційним способом брендом лікарні, що підкреслює її суспільну цінність та місію. Основна мета брендингу – створення сильного та позитивного враження про лікарню в середовищі споживачів та конкурентів. Брендінг включає: логотип та його ідентифікаційні елементи, що відображають особливості та цінності бренду; позиціонування в середовищі конкурентів та формування позитивного іміджу; передача цінностей бренду через консистентне повідомлення у всіх маркетингових матеріалах та взаємодії з клієнтами; створення позитивного враження від отримання медичної послуги, забезпечення високого рівня клієнтського сервісу та задоволення потреб споживачів, розширення переліку медичних послуг, що відповідають цільовому ринку, здійснення маркетингових заходів, які підкреслюють унікальність та переваги бренду, взаємодію та співпрацю з іншими брендами чи спонсорство подій для розширення впливу та створення спільних цінностей; участь в національних та міжнародних системах рейтингування медичних закладів.

Новітніми цифровими технологіями, на які може і повинен опиратися медичний заклад для конкурентного позиціонування повинні бути: інтегровані технології взаємодії всіх учасників процесу лікування, телемедичне консультування для повноцінного догляду за пацієнтами дома, цифрові сервіси підтримки прийняття лікарями рішень щодо діагнозу та методів лікування, встановлення чат-ботів для нагадування про візит до лікаря,

організують процес для задачі аналізів, тобто відповідають за клієнтський сервіс; цифрові сервіси підтримки ментального здоров'я.

Цифрові маркетингові технології посилюють адаптивність медичних закладів до сучасних викликів і одночасно є вектором модернізації систем менеджменту, адже споживачі медичних послуг нині вимогливіше ставляться до моніторингу та збереження потенціалу здоров'я, нині клієнтам медичних закладів стає важливим сервіс, експертність клініки, фаховість лікарів, цифровий контент, швидкість та якість комунікативного супроводу, цифровий контент і, звичайно, новітні підходи до надання медичних послуг.

Для розробки і підтримки маркетингової стратегії пропонуємо створити відділ маркетингу, який займатиметься моніторингом результативності реалізації маркетингової стратегії, соціологічними опитуваннями, внутрішнім анкетування задоволення пацієнтів якістю медичних послуг за запропонованою в роботі формою анкети, національними та глобальним рейтингуванням, створенням якісного контенту про лікарню і її працівників, розміщення таргетованої реклами в соціальних мережах. Важливо передбачити у складі маркетингового відділу посаду контент-менеджера, який виконуватиме наступні функції: комунікація з персоналом медичного закладу, його інтерв'ювання, генерування постів для соціальних мереж та його доповнення яскравими фото працівників та пацієнтів медичного закладу; акумулювання відгуків блогерів, лідерів громадської думки про медичний заклад.

## Висновки до роботи

Дослідження теоретичних, правових, прикладних аспектів використання маркетингових технологій в системі менеджменту закладів охорони здоров'я дозволила зробити наступні висновки та напрацювати рекомендації.

1. Маркетинг в діяльності закладів охорони здоров'я є важливою складовою конкурентного позиціонування на ринку медичних послуг, оскільки дозволяє формувати, закріплювати і просувати конкурентні переваги, що стосуються форм та методів лікування, якості надання медичних послуг та їх відповідність міжнародним стандартам якості (ISO 9001:2015), фаховості медичного персоналу, досвіду роботи, технологічного забезпечення, використання новітніх цифрових технологій, міжсекторного та наднаціонального співробітництва, сильного індивідуального та групового лідерства.

2. В основі використання медичного маркетингу лежить науковий базис, створений теоріями: орієнтації на потреби цільового ринку; маркетингу відносин, соціального маркетингу, маркетингу послуг, поведінкову теорію, брендінгу і позиціонування, цифрового маркетингу, теорію комунікацій, управління маркетингом, соціально-етичного маркетингу. Медичний маркетинг реалізується через функціональний механізм, основу якого складають: ринковий моніторинг частки ЗОЗ на ринку медичних послуг, секторальний та регіональний аналіз ринку, діагностика ефективності позиціонування бренду, опитування пацієнтів щодо скарг та сервісу, оцінка ефективності каналів промоції та digital-інструментів, розробка маркетингової стратегії ЗОЗ.

3. В основі використання маркетингових технологій має лежати: 1) діюче правове поле, що створюється нормативно-правовими актами, які регулюють використання реклами, виробництва лікарських засобів, управління якістю, використання програми реімбурсації лікарських засобів, використання технологій цифрового маркетингу, дотримання норма та стандартів ведення медичної практики; 2) маркетингова стратегія медичного закладу. Її структура повинна містити маркетинговий аналіз внутрішнього та зовнішнього

маркетингового середовища, маркетинговий комплекс (перелік медичних послуг, верифіковані критерії якості їх надання, канали просування, міжсекторне співробітництво), маркетинговий план (цілі КНП та інструменти їх досягнення, канали залучення пацієнтів, бюджет медичного закладу на рік, перелік проєктів, план надання медичних послуг), моделі використання маркетингу (маркетинг організації, медичних послуг, персоналу, підходів до лікування, географічної локації), стратегію корпоративного, медичного, особистісного брендингування.

4. Інституційні пастки правового супроводу криються в неправомірності використання окремих маркетингових засобів, що стосуються рекламування лікарських засобів і медичних препаратів. Це, зокрема, маніпулювання інформацією про властивості лікарського засобу, потенційні пацієнти замість безпосередніх комунікацій з лікарями займаються самолікуваннями, лікарі порушують права просування медичних препаратів, поширюючи та рекомендує лікарські засоби, роблячи їм рекламу. Недостатня обґрунтованість правових норм щодо відповідальності рекламодавців, виробників лікарських засобів, розповсюджувачів реклами, медичного персоналу, впливає на їх дотримання механізм реалізації цих норм, а також зменшує захист прав суб'єктів рекламної діяльності.

5. Для аналізу стану використання маркетингових технологій в КНП “Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня” нами запропоновано полікритеріальну модель, яка дозволяє моніторити використання маркетингових технологій за показниками: покращення стану пацієнта, орієнтація на успішний результат, максимальна довіра до фаховості і досвіду лікаря, особливий статус медичної послуги як соціального продукту КНП, дотримання норм регламентування медичної практики, наявність медичної ліцензії, стандартизація медичних процедур, довіра та репутація медичного закладу, розширення числа пацієнтів, розмір цільового сегмента.

6. Зовнішнє маркетингове середовище медичних закладів формується під впливом глобального капітального інвестування, процесів євроінтеграції, цифровізації медичного простору, децентралізації управління, проведення



медичної реформи та пов'язаної із нею кластеризації медичних закладів, появою приватних медичних закладів, які створюють кращі умови та мотивацію праці для медичного персоналу, інвестують значні кошти в технологічне оновлення та модернізацію.

Внутрішнє маркетингове середовище формується підсистемами кадрового, фінансового, матеріально-технічного, інформаційного забезпечення медичного закладу, цільовою групою споживачів. Зі збільшенням кількості пацієнтів внаслідок появи внутрішньо-переміщених осіб, збільшенням навантаження на співробітників, змінюються внутріорганізаційні підсистеми менеджменту із посиленням вектору саме на маркетингових технологій управління медичним закладом та наданням якісних медичних послуг.

6. Новітніми цифровими технологіями, на які може і повинен опиратися медичний заклад для конкурентного позиціонування повинні бути: інтегровані технології взаємодії всіх учасників процесу лікування, телемедичне консультування для повноцінного догляду за пацієнтами дома, цифрові сервіси підтримки прийняття лікарями рішень щодо діагнозу та методів лікування, встановлення чат-ботів для клієнтського сервісу, цифрові сервіси підтримки ментального здоров'я через персоналізовані засоби здоров'я, співпраця з медичними фахівцями та інфлюенсерами для підвищення авторитету та довіри до медичного закладу, цифрові компанії в соціальних мережах, використання штучного інтелекту для аналізу медичних даних, використання інструментів автоматизації для електронних записів та обміну інформацією.

