

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

Пенькова Тетяна Василівна

**Формування маркетингової конкурентної стратегії закладів на
рику медичних послуг**

спеціальність: 073 – Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Магістерська робота

Виконав студент групи
МЗОЗ звм - 22
Пенькова Т. В.

Науковий керівник:

Магістерську роботу допущено

до захисту:

“ ____ ” _____ 20 ____ р.

Завідувач кафедри

_____ **В. М. Пилявець**

ВІННИЦЯ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ЗАКЛАДІВ У СФЕРІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ.....	
1.1. Сучасні підходи до визначення сутності та змісту маркетингової конкурентної стратегії закладів охорони здоров'я	
1.2. Роль медичних послуг у впровадженні конкурентних стратегій в системі маркетингу закладу охорони здоров'я.....	
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ.....	
2.1. Оцінка стану та особливостей ринку медичних послуг в Україні.....	
2.2. Дослідження маркетингових стратегій медичних закладів регіону.....	
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ	
3.1. Напрями формування маркетингової конкурентної стратегії закладів охорони здоров'я.....	
3.2. Роль інновацій у формуванні маркетингової конкурентної стратегії закладів охорони здоров'я	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

У сучасному світі здоров'я стає однією з найважливіших цінностей для людей. Зростання усвідомленості населення про важливість збереження та поліпшення свого здоров'я призвело до збільшення попиту на різноманітні медичні послуги. В результаті ринок медичних послуг стає все більш конкурентним, а заклади охорони здоров'я визначають стратегії для залучення та утримання пацієнтів.

Формування маркетингової конкурентної стратегії для медичних закладів стає ключовим елементом успішного функціонування в умовах ринкової конкуренції. Потрібність високоякісної медичної допомоги вимагає від закладів розробки ефективних маркетингових стратегій, які не лише забезпечать їхню відмінність на ринку, але й задовольнитимуть потреби пацієнтів і підтримку стійкого попиту. В контексті постійних змін у медичному середовищі, вивчення та формування ефективних маркетингових стратегій є важливим завданням для забезпечення успішності та стійкості медичних закладів на ринку.

Зарубіжні вчені, такі як А. Ахмад, Ф. Котлер, М. Портер, Г. Мінцберг [47], Р.Г.І. Ансофф, Дж. В. Беган та ін., внесли значний внесок у дослідження теоретичних аспектів маркетингових стратегій, зокрема в галузі охорони здоров'я. Українські науковці, такі як О.В. Баєва, А.А. Міщук, В.С., Н.В. Куденко, Бірюков, М.М. Білинська, теж внесли свій вклад у розуміння цієї проблеми. Проте, деякі аспекти залишаються недостатньо розкритими, зокрема щодо сутності медичних послуг, класифікації, поняття та змісту маркетингової конкурентної стратегії.

Актуальність теми визначається необхідністю комплексного дослідження сутності медичних послуг, розроблення класифікації, а також системного аналізу факторів конкуренції на ринку медичних послуг. Важливим є вивчення тенденцій, структури, обсягу та динаміки цього ринку. Актуальність полягає також в пошуку та обґрунтуванні нових управлінських інструментів для ефективного функціонування закладів на ринку медичних послуг.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вдосконалення теоретичних і методичних підходів та розробка практичних рекомендацій для формування ефективної маркетингової стратегії конкурентоспроможності закладу.

Для реалізації поставленої мети були визначені такі завдання:

- проаналізувати концепцію та специфіку маркетингових стратегій конкурентоспроможності медичних закладів;
- обґрунтувати підходи до формування й вибору маркетингових стратегій для закладів охорони здоров'я;
- запропонувати класифікацію медичних послуг за різними критеріями;
- проаналізувати ринок медичних послуг України, дати характеристику його обсягу, динаміки, структури та основних тенденцій розвитку;
- дослідити стратегії маркетингу закладів на регіональному ринку медичних послуг;
- обґрунтувати напрями формування маркетингової конкурентної стратегії закладів охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження виступає процес розробки та впровадження маркетингових стратегій конкурентоспроможності закладів здоров'я на ринку охорони здоров'я медичних послуг.

Предметом дослідження є теоретичні основи, методичні підходи та практичні аспекти формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентних переваг закладів охорони здоров'я.

Випускна кваліфікаційна робота ґрунтується на загальнонаукових принципах, методах та прийомах, використання яких обумовлене метою та завданнями дослідження. Методологічна основа включає в себе такі методи: абстрактно-логічний метод; метод історичного аналізу та теоретичного узагальнення; метод порівняння; діалектичний метод; системний підхід; аналіз та синтез; табличний та графічний методи.

Інформаційною базою роботи послужили навчально-методичні посібники, монографії, періодичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних економістів, практиків, законодавчі та нормативно-правові акти

України, офіційні статистичні матеріали та дані звітності Державної служби статистики України.

Практична цінність даного дослідження полягає в тому, що основні теоретичні положення та висновки, представлені в роботі, були перетворені на методичні розробки та практичні рекомендації. Впровадження цих рекомендацій сприятиме реалізації пропонованих стратегічних напрямів у формуванні маркетингової конкурентної стратегії медичних установ на ринку послуг охорони здоров'я.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідались та отримали позитивну оцінку на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства» (м. Вінниця, 11-12 квітня 2024 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ЗАКЛАДІВ У СФЕРІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

1.1. Сучасні підходи до визначення сутності та змісту маркетингової конкурентної стратегії закладів охорони здоров'я

У сучасному глобальному контексті, де галузь охорони здоров'я зазнає впливу численних трансформацій, виникає необхідність у глибокому вивченні та аналізі маркетингових конкурентних стратегій закладів охорони здоров'я. Сутність та зміст цих стратегій стають предметом уваги, оскільки вони визначають успішність та ефективність діяльності медичних установ, а також впливають на задоволеність пацієнтів та їх відносини з медичними закладами. У даному контексті актуально розглянути сучасні підходи до визначення сутності та змісту маркетингової конкурентної стратегії, що визначатиме розвиток та адаптацію закладів охорони здоров'я до викликів інноваційного та конкурентного ландшафту.

Під час свого розвитку сфера охорони здоров'я наразі акцентує увагу на суттєвих змінах у вимогах пацієнтів щодо підвищення рівня якості медичних послуг, із збільшенням суспільних витрат на оздоровлення. Це породжує необхідність реструктуризації галузі та підвищує увагу громадськості до питань здоров'я. Такі зміни вимагають від закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) перегляду їхніх інноваційних підходів до маркетингової роботи та обґрунтування нових конкурентноспроможних стратегій [1; 2]. Згідно з висновками Berkowitz E.N., лікарні, що використовують послідовні конкурентні стратегії, досягають значно кращих результатів у плані ефективності порівняно з тими, які не застосовують такі стратегії [3]. Це підкреслює важливість впровадження конкурентних стратегій для ефективного вирішення викликів сучасного ринку охорони здоров'я. Аналогічні дослідження проведені іншими дослідниками вказують на

те, що установи повинні активно адаптуватися під впливом конкурентних сил, розробляючи відповідні конкурентні стратегії, і уникати реактивних методів, які можуть виявитися неефективними в нових умовах [4].

Експерти зауважують, що заклади охорони здоров'я (ЗОЗ) представляють собою складні організації. З одного боку, вони виступають як важливі соціальні установи, що несуть відповідальність не лише за основні функції у галузі охорони здоров'я, а й за інші аспекти, такі як трудова, освітня, наукова та дослідницька, як відзначено Мачугою Н.З. [5].

Маркетингова стратегія ЗОЗ пов'язана з маркетинговими особливостями діяльності закладу на різних рівнях і її важливість підтверджується думкою вітчизняного фахівця Куденко Н.В. [6]. Отже, маркетингова стратегія розглядається як загальний вектор для досягнення цілей закладу.

Крім того, заклади охорони здоров'я орієнтуються на пацієнтоцентричний підхід, для розробки маркетингових конкурентних стратегій доцільно отримати низку специфічних принципів. Зокрема створення максимальної цінності для пацієнта, підвищення якості медичних послуг, формування унікальної пропозиції, акцент на сервісну складову, адаптація до актуального запиту, визначення критичних факторів успіху, впровадження пакетного ціноутворення для платних послуг, перехід на системи циклічних платежів для перегляду, стимулювання інновацій. у процесах, продуктах і підходах до роботи персоналу. Важливими є також фокус на цільовій аудиторії, аналіз ринкових тенденцій, оптимізація витрат, а також інтеграція медичної, економічної та соціальної ефективності в діяльність закладу.

Основа конкурентних стратегій ЗОЗ на ринку медичних послуг ґрунтується на методологічних підходах, які використовують певну модель формування стратегії і висвітлюють різні аспекти досліджень. У наступній таблиці (табл. 1.1) подано характеристику десяти наукових шкіл стратегічного менеджменту [7]. Зроблений порівняльний аналіз дозволяє визначити, що модель, яка найбільш повно відображає процес розробки конкурентної стратегії ЗОЗ є моделлю школи конфігурації.

Таблиця 1.1

Основні підходи до тлумачення конкурентних стратегій ЗОЗ

Групи наукових шкіл	Назва наукової школи (основоположники)	Трактування	Недоліки підходів наукової школи щодо можливості їх імплементації у формування конкурентних стратегій ЗОЗ
1	2	3	4
Регламентуючі	Дизайну (Chandler A., Selznick F., Andrews K. та ін.)	Конкурентна стратегія – це осмислений процес	– фактори зовнішнього середовища організації можна визначити, проаналізувати і оцінити тільки одноосібно менеджером; – алгоритм може працювати тільки для однорівневих систем; – має місце наявність розриву між керівником, який формує стратегію, і виконавцями стратегії
	Планування (Ansoff H.I., Lorange P., Steiner G.A. та ін.)	Формальний процес розробки та реалізації конкурентної стратегії	– відірваність планового відділу від реальних проблем підприємства; – недостатня увага до пошуку і вибору стратегічних альтернатив; – сильна формалізація процесу розробки конкурентної стратегії, що не дозволяє закладу бути гнучкою
	Позиціювання (Porter M. E., Hatten K., Schendel D. та ін.)	Аналітичний процес вибору, що відповідає стану закладу	– стратегія формується тільки вищим менеджментом і спускається до виконавців як наказ до дії за обраним планом; – стратегія розробляється з метою досягнення економічних цілей; – деякі положення стратегій дають тільки переваги першого ходу в конкурентній боротьбі
Описові	Підприємницька (Mintzberg H., Collins O., Moore D.G. та ін.)	Розроблення конкурентної стратегії засноване на стратегічному передбаченні	– сформована стратегія може бути безуспішною і мати негативний вплив на заклад, оскільки розробляється однією людиною – лідером, а його компетенція не завжди буває винятковою
	Когнітивна (Simon H.A., Duhaim I.M., Schwank C.R. та ін.)	Конкурентна стратегія – це процес пізнання	– розглядає стратегію як статичний процес, не сумісний з динамікою і складнощами її розробки

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
	Навчання (Lapierre R., Lindblom C., Quinn B. та ін.)	Конкурентна стратегія – це процес розвитку на базі імітаційних моделей	– варіант «проб і помилок» при повторюваних діях, які стають стратегіями, обов'язково спричинить додаткові витрати часу і ресурсів; – цей варіант може виявитися абсолютно неприйнятним в певних ситуаціях
Структурні	Влади (McClelland D.C., Sarrazin J., Pettigrew S. та ін.).	Розроблення конкурентної стратегії – це переговорний політичний процес	– надмірне «захоплення» політикою здатне негативно вплинути на процес розробки стратегії, оскільки узгодження стратегічних цілей ЗОЗ може стати предметом жорстких і тривалих дискусій
	Культури (Feldman S., Barney J., Firsirotu M., Rieger F. та ін.)	Формування конкурентної стратегії – це колективний процес соціальної взаємодії	– максимальна орієнтація на врахування всіх аспектів організаційної культури може створити проблеми в разі необхідності коригування стратегії
	Зовнішнього середовища (Droge C., Toulouse J-M., Hannan M. T., Freeman J. та ін.)	Процес розроблення конкурентної стратегії – реакція на зовнішнє середовище	– процес формування стратегії залежить від часу і ситуації, і замість пошуку найкращого варіанту конкурентної стратегії вибирається один або декілька методів її розробки, що найкраще підходять для конкретної ситуації
	Конфігурації (Miller D., Friesen P.H., Kotler Ph. та ін.)	Конкурентна стратегія – процес трансформації	– більшість ЗОЗ не мають багаторівневої організаційної структури та змінюються не стрибками, а постійно і не є стійкими конфігураціями

Джерело: складено автором на основі [7]

Ряд авторів визначають різні підходи до формування конкурентних стратегій, такі як «поетапний процес розвитку стратегій», «факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії», «механізм формування альтернатив», «циклічні та ієрархічні моделі стратегічного планування», «оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства» та ін. [8]. Однак, кожен з цих підходів має свої недоліки, такі як «відсутність чітко визначеної ієрархії за значимістю елементів», «недооцінка ролі конкурентного середовища та ринкової позиції підприємства при виборі конкурентної стратегії» та ін. [9].

Щодо механізму формування маркетингової конкурентної стратегії ЗОЗ, слід розглянути сутність поняття «механізм», під яким доцільно розглядати

систему або комплекс взаємопов'язаних частин, які спільно працюють для виконання певних функцій або досягнення певних результатів.

Метою механізму є забезпечення ефективного процесу розробки та вибору маркетингової стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Базою для формування та реалізації механізму є стратегічні цілі маркетингу щодо конкурентів, а завданням – створення портфеля маркетингових конкурентних стратегій та вибір відповідних стратегій для досягнення цілей закладу. Схема механізму представлена на рис. 1.1.

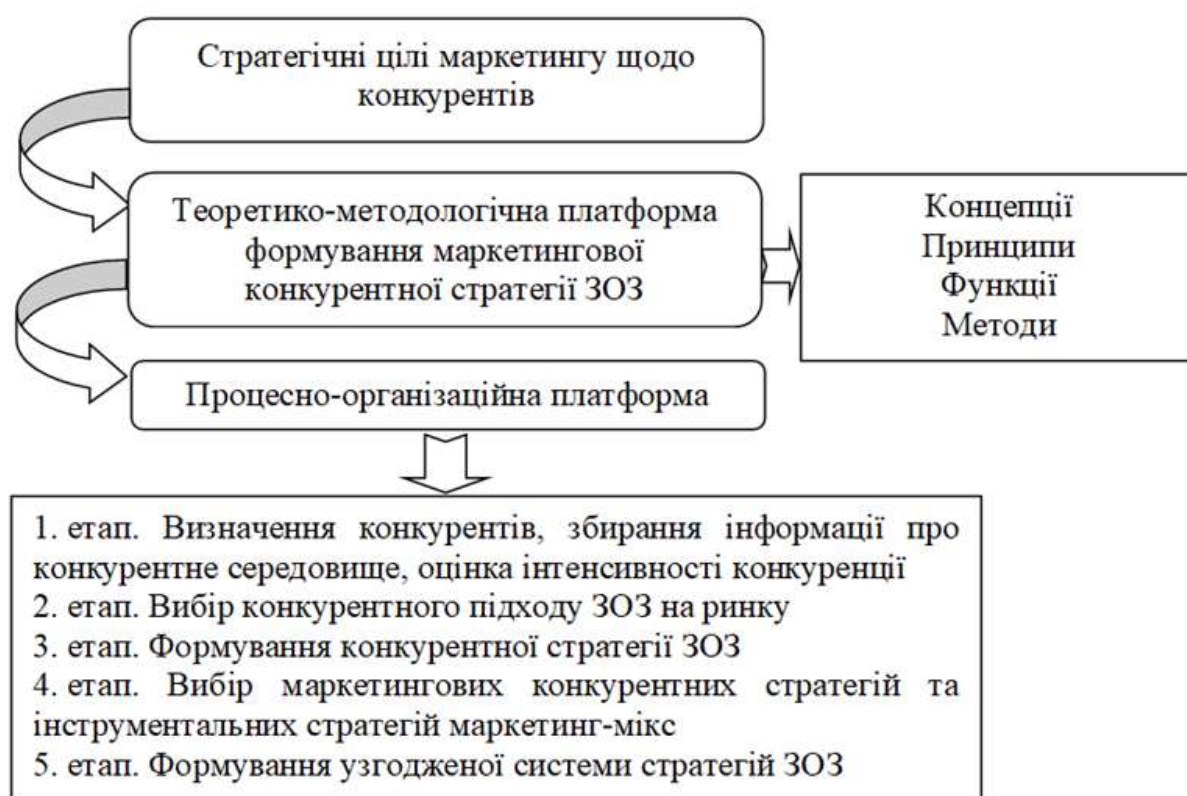


Рис. 1.1. Механізм формування та вибору маркетингової конкурентної стратегії ЗОЗ

Джерело: складено автором

Медичні заклади на ринку медичних послуг мають широкий вибір конкурентних стратегій. На нашу думку, важливо провести їх систематизацію та класифікацію (табл. 1.2). Відповідно від обраних підходів, підприємство може зосередитися на одній із чотирьох стратегічних альтернатив, які

спрямовані на утримання або розширення ринкової частки.

Таблиця 1.2

Основні види маркетингових конкурентних стратегій закладів на ринку
медичних послуг

Автор	Стратегії, орієнтовані на витрати ЗОЗ	Стратегії, орієнтовані на якість медичної послуги	Стратегії, орієнтовані на потреби пацієнтів
Porter M.E.	Лідерство у витратах	Стратегія диференціації	Стратегія сфокусованої диференціації Стратегія фокусування на витратах
Ansoff H.I.	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розробки нових продуктів Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації
Kotler Ph.	Стратегія лідера Стратегія претендента на лідерство	Стратегія лідера Стратегія претендента на лідерство	Стратегія послідовника Стратегія нішовика
Юданов А., Раменський Л., Friesewinkel H., Grime J.P.	Віолентна стратегія	Експлерентна стратегія («перші ластівки»)	Патієнтна («хитрі лисиці») Комутантна («сірі миші») стратегія
Treacy M., Wiersema F.	Стратегія виробничої досконалості	Стратегія лідерства за продуктом	Стратегія близькості до споживача
Trout J., Ries A.	Оборонна війна Наступальна війна	Флангова війна	Партизанська війна
Ohmae K.	Стратегії, націлені на корпорації («вибірковість і послідовність», «виробляти або купувати», підвищення ефективності витрат)	Стратегії, націлені на конкурентів («сила образу», «заробити на різниці в структурі прибутку і витрат», «тактика для легкоатлетів», «люди- гроші-речі»)	Стратегії, націлені на споживача (сегментація за цілями, сегментація за охопленням ринку, ресегментація ринку, відслідковування тенденцій зміни в складі та структурі клієнтів, зміни їх цілей)
Chan K.W., Mauorgne R.	Стратегія червоного океану	Стратегія червоного океану	Стратегія блакитного океану
Pino R.	Силовa стратегія	Стратегія корпоративного айкідо	
von Krogh G., Cusumano M.A.	Стратегія збільшення обсягів виробництва («scaling»)	Стратегія копіювання («duplication»)	Стратегія дроблення («granulation»)

Джерело: складено автором

Матриця, спочатку розроблена для стратегії підприємств, що займаються виробництвом і реалізацією товарів, потребує адаптації до сучасних умов ринку

медичних послуг, зокрема приватних ЗОЗ:

- Стратегія проникнення на ринок передбачає просування існуючих послуг на поточних ринках для збільшення обсягів діяльності та залучення нових клієнтів, особливо в умовах зростання ринку.
- Стратегія розробки нових продуктів орієнтована на впровадження інноваційних чи модифікованих послуг для насичених ринків, забезпечуючи високий попит серед використання.
- Стратегія розвитку ринку у виході ЗОЗ на нові сегменти ринку з уже наявними послугами для задоволення незадоволеного попиту.
- Стратегія диверсифікації дозволяє ЗОЗ освоїти нові ринки, пропонуючи унікальні послуги для задоволення потреб.

Також модель маркетингових конкурентних стратегій, розроблена Котлером та його колегами, враховує ринкову комбінацію, яку займає заклад охорони здоров'я (ЗОЗ) [10]. Ці стратегії поділяються на три категорії залежно від їхньої цілеспрямованості: на витрати, якість або задоволення потреб:

1. Стратегії лідера та претендента на витрати передбачають застосування активних (наступних) заходів для розширення частки за рахунок «ефекту кривого досвіду», а також ринку збереження пасивних (оборонних) заходів для позицій.

2. Стратегії лідера та претендента за якою спрямовані на підвищення ринкової частки через пропозицію високоякісних медичних послуг, їх диференціацію та забезпечення додаткового сервісу.

3. Стратегії наступного гравця зосереджуються на досягненні успіху у вузьких ринкових сегментах або нішах, де ЗОЗ може запропонувати унікальні послуги для досягнення конкурентних переваг.

У контексті стратегій закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) можна виділити кілька підходів:

- Стратегія оборони використовує конкурентів ринку та обґрунтовується на зміцненні власних позицій, демонстрації впевненості та блокуванні сильних ходів конкурентів.

- Стратегія наступу орієнтована на переслідувачів лідера і включає такі методи, як зниження ціни та впровадження технологічних інновацій.

- Флангова стратегія атакує слабкі місця конкурентів за допомогою диференційованих підходів, таких як встановлення низьких чи високих цін, зміна обсягу послуг, їхні характеристики або продуктові інновації.

Крім того, стратегії диференціації акцентуються на пошуку унікальних можливих ЗОЗ для виділення серед конкурентів. Це може включати оптимізацію закупівель витратних матеріалів та обладнання, удосконалення характеристик медичних послуг або інновацій у процесі надання медичної допомоги. В цьому контексті можна виділити стратегії, такі як «сила іміджу», «заробіток на різниці в структурі прибутку і витрат», «тактика для легкоатлетів», «люди-гроші-речі».

Наступні види стратегій маркетингових конкурентних переваг, які варто запропонувати для ЗОЗ, визначаються як стратегії «червоного» та «блакитного океану» [11]. Мета цих стратегій представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика цілей стратегій «червоного океану» та «блакитного океану»

Цілі стратегії «червоного океану»	Цілі стратегії «блакитного океану»
Конкурувати на існуючому ринку	Створювати вільний від конкуренції ринок
Перемагати конкурентів	Викорінити конкуренцію
Використати існуючий попит	Формувати і використати новий попит
Знаходити компроміс між унікальними перевагами і ціною	Відмовитися від компромісів між унікальними перевагами і ціною
Адаптувати всю систему операційної діяльності підприємства відповідно до її стратегічного вибору: унікальні переваги	Адаптувати всю систему операційної діяльності підприємства так, щоб запропонувати за низькою ціною продукти, що мають унікальні переваги

Джерело: складено автором на основі [11]

У стратегії «червоного океану» передбачається «протидія» конкурентам та витіснення їх із ринкового сегменту. Навпаки, стратегія «блакитного океану» передбачає ведення бізнесу там, де практично відсутня конкуренція.

Варто зазначити, що Гордін А. визначає блокчейн «як децентралізовану систему, де транзакційні або архівні відомості записуються і зберігаються в одноранговій мережі персональних комп'ютерів, так званих вузлах» [11].

На наш погляд, ЗОЗ може отримати переваги від впровадження технології блокчейн у медичну галузь: скорочення часу очікування та прийому пацієнтів; зменшення адміністративних витрат; мінімізація помилок при введенні даних; зменшення ризику недотримання термінів розгляду скарг пацієнтів тощо [11].

Стратегія «корпоративного айкідо» для ЗОЗ, замість традиційної цінової конкуренції, спрямована на розвиток, ефективну взаємодію з конкурентами та досягнення рівноваги. Конкурентні стратегії базуються на стратегічному плануванні, збереженні переваги та оптимальному використанні ресурсів.

Розробка стратегії включає ресурсний і ринковий підходи, що передбачають аналіз зовнішнього середовища й внутрішніх можливостей. Для ЗОЗ, з огляду на обмежені ресурси та неприбутковий статус, важливим є подолання дефіциту ресурсів та ефективне їх використання. Таким чином, конкурентоспроможність ЗОЗ залежить від управління ресурсами та їх реалізації, що є визначальним фактором навіть за наявності інших впливів.

Варто відобразити процес розробки конкурентної стратегії на рис. 1.2.

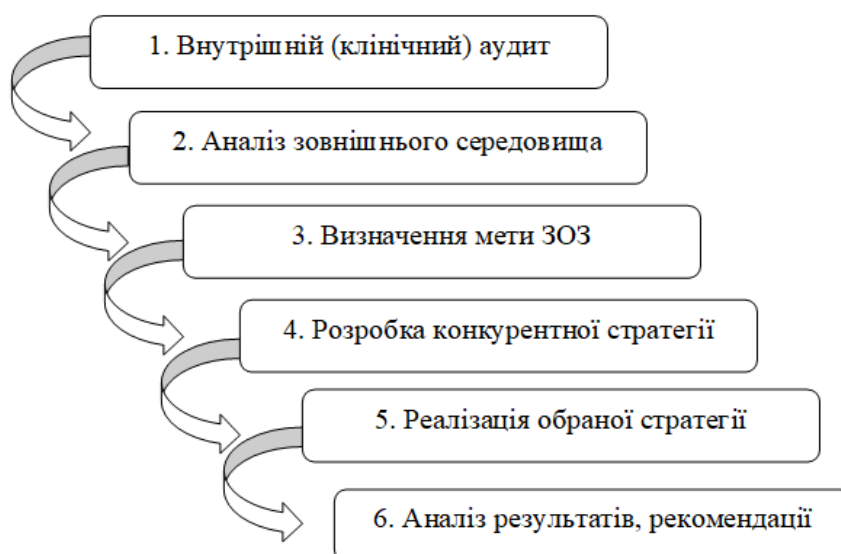


Рис. 1.2. Схема розробки маркетингової конкурентної стратегії ЗОЗ

Джерело: складено автором

Формування конкурентної стратегії для ЗОЗ починається з внутрішнього

аудиту ресурсів і якості послуг, включаючи клінічний аудит. Наступний етап – аналіз зовнішнього середовища із використанням SWOT-аналізу для мінімізації ризиків. Комунальні ЗОЗ часто застосовують SWOT-аналіз у співпраці з НСЗУ. Для оцінки макросередовища використовують PEST-аналіз і модель Портера, а для постановки цілей – SMART-аналіз.

1.2. Роль медичних послуг у впровадженні конкурентних стратегій в системі маркетингу закладу охорони здоров'я

В сучасних умовах, коли охорона здоров'я стає все більш конкурентною та орієнтованою на споживача, розуміння ролі медичних послуг у впровадженні конкурентних стратегій в системі маркетингу закладу охорони здоров'я стає критично важливим. Медичні послуги, як основний продукт у цій галузі, визначають не лише якість наданого лікування, але й впливають на загальний образ закладу, його позицію на ринку та конкурентоспроможність.

Щоб розкрити суть медичної послуги та дослідити її з точки зору маркетингу для ЗОЗ, спочатку розглянемо загальне розуміння послуг. Наразі не існує загальновизнаної дефініції терміну «послуга», але однією з широко використовуваних є визначення Hill C.W.L. та Hoskisson R.: «Послуга – це зміна стану особи або товару, що належить певній економічній одиниці, що відбувається в результаті діяльності іншої економічної одиниці з попередньою згодою першої» [14].

Аналіз показав, що сучасний стан вивчення системи охорони здоров'я та реформ у цій сфері акцентує увагу на необхідності вдосконалення термінологічного інструментарію, який використовується в дослідженнях. Таким чином, вважаємо за доцільне спрямувати увагу на структурування термінологічної бази у галузі охорони здоров'я (Додаток А). Взаємозв'язок між цими поняттями можна ілюструвати згідно з рис. 1.3.

Медичні послуги виступають центральним компонентом маркетингової

діяльності закладів охорони здоров'я, а їх якість визначає основну конкурентну перевагу. Для створення дієвої маркетингової стратегії необхідно дослідити специфіку медичних послуг та здійснити їх класифікацію, оскільки сучасний розвиток технологій покращує розвиток. Медичні послуги становлять 5,5% серед усіх послуг в економіці України [16] і поділяються за лікарськими спеціальностями, напрямками діяльності та видами послуг [15].

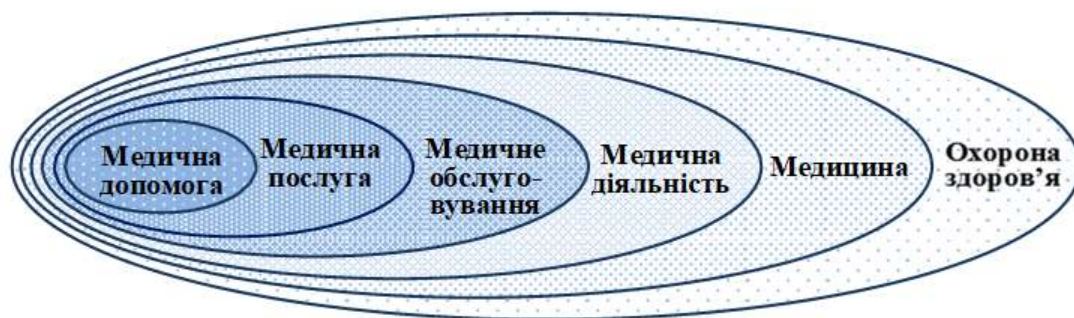


Рис. 1.3. Співвідношення понять в галузі охорони здоров'я

Джерело: складено автором

У Законі України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» тепер визначено «медичну послугу» (табл. 1.3). Порівняємо це визначення з іншими, зокрема з тими, що містяться в офіційних документах ВООЗ. Медичні послуги охоплюють різного роду консультації, діагностичні послуги та догляд за хворими для запобігання або лікування захворювань, погіршення здоров'я, травм або інших фізичних і психологічних порушень. Такі послуги надаються медичним персоналом, таким як фахівці, лікарі загальної практики.

З урахуванням різноманітності поглядів запропонуємо таку дефініцію: «медична послуга – це набір професійних і діагностичних заходів, консультацій та догляду, наданих медичним персоналом з метою збереження, відновлення або покращення фізичного і психічного здоров'я пацієнта. Цей процес ґрунтується на взаємодії між медичними фахівцями та пацієнтом.

Послуги медичного характеру відрізняються від інших видів послуг через специфічні особливості. Медицина є галуззю, де споживачі часто не мають достатньої орієнтації, не знають, які медичні послуги їм потрібні та як організм

реагує на медичні втручання. Ринок медичних послуг є експертним, складним та постійно розвивається. Лікарі часто вибирають медичні послуги за пацієнтів, оскільки останні недостатньо орієнтовані у цій галузі. Лікарі повинні вміти пояснити пацієнтам необхідність процедур та обстежень.

Медичні послуги є об'єктами пасивного попиту, і споживачі часто не реагують на маркетингові заходи ЗОЗ до настання гострої потреби, що робить вибір клініки випадковим, і потенційні клієнти не аналізують ціни та репутацію закладу. Особливості медичних послуг відображено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Характерні риси медичної послуги як економічної категорії

Властивість медичної послуги	Характеристика
Невідчутність	неможливість продемонструвати ефект послуг конкретному пацієнтові до моменту надання
Індивідуальний характер	призначення конкретному індивідуумові
Нерозривність процесів надання і споживання	збіг в часі і просторі споживання послуги з її виробництвом
Складність структури	є результатом діяльності декількох категорій медичних працівників
Неоднорідність якості	невизначеність кінцевого ефекту, наявність чинників ризику
Висока соціальна спрямованість	зміцнення суспільного здоров'я населення, підвищення продуктивності суспільної праці
Довіра	впевнене очікування від всіх виконавців послуги компетентних усвідомлених дій
Пріоритетність	верховенство інтересів пацієнта, юридичний захист його прав
Довготривалість	забезпечення медичним наглядом та опікою в усі періоди життя людини незалежно від характеру захворювання, стану органів та систем її організму, на підставі взаємовідносин між лікарем та пацієнтом
Вірогідність	неможливість гарантування результату
Відсутність передачі права власності	неможливість передачі права власності при наданні послуги
Залежність результату як від виробника/постачальника, так і споживача	дотримання лікарем стандартів якості, а пацієнтом – приписів лікаря; сумісна співпраця пацієнта та лікаря для досягнення результату
Невід'ємність від виконавця	виробництво та надання послуги тією ж самою особою, яка наділена таким правом згідно з чинним законодавством
Низький рівень замінності	обмеженість послуг-субститутів

Джерело: складено автором на основі [17-20]

Важливим аспектом є ризик негативних наслідків для здоров'я, що

потребує інформування пацієнтів про альтернативи, ризики та наслідки медичних втручань, а також отримання письмової згоди. У дослідженні важлива розробка класифікації медичних послуг за економічними й правовими критеріями, що сприяє формуванню стратегій ЗОЗ в умовах конкуренції. Доцільно врахувати міжнародні практики.

Класифікацію медичних послуг наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Класифікація медичних послуг залежно від рівня надання

Вид медичної допомоги/послуги	Опис
Екстрена	полягає «у здійсненні медичними працівниками невідкладних організаційних, діагностичних та лікувальних заходів, спрямованих на врятування та збереження життя людини у невідкладному стані та мінімізацію наслідків впливу такого стану на її здоров'я»
Первинна	передбачає «надання консультації, проведення діагностики та лікування найбільш поширених хвороб, травм, отруєнь, патологічних, фізіологічних станів, здійснення профілактичних заходів»
Вторинна (спеціалізована)	передбачає «надання консультації, проведення діагностики, лікування, реабілітації та профілактики хвороб, травм, отруєнь, патологічних і фізіологічних (під час вагітності та пологів) станів»
Третинна (високо-спеціалізована)	передбачає «надання консультації, проведення діагностики, лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних станів, ведення фізіологічних станів із застосуванням високотехнологічного обладнання та/або високоспеціалізованих медичних процедур високої складності»
Четвертинна	високо-ризиковані, індивідуальні, високо-інноваційні, високотехнологічні послуги за спеціальними медичними показами, надаються в наукових медичних центрах
Домашній догляд, громадські та інші медичні послуги	профілактичні заходи з підтримки здорового способу життя населення; домашній догляд і допомога з післяопераційної реабілітації; косметична/естетична медицина
Паліативна	«комплекс заходів, спрямованих на полегшення фізичних та емоційних страждань пацієнтів на останніх стадіях перебігу невиліковних захворювань, а також надання психосоціальної і моральної підтримки членам їх сімей»
Медична реабілітація	включає «систему медичних та інших заходів, спрямованих на відновлення порушених чи втрачених функцій організму особи, на виявлення та активізацію компенсаторних можливостей організму з метою створення умов для повернення особи до нормальної життєдіяльності, на профілактику ускладнень»

Джерело: складено автором на основі [21]

У сучасній цивільно-правовій доктрині [22-23] відсутня чітка правова

класифікація медичних послуг, що зумовлює необхідність глибшого і системного аналізу особливостей регулювання відносин між замовником та виконавцем. Основою такої класифікації є рівень взаємодії між виконавцем і споживачем медичної послуги, виділивши три основні групи: консультативні послуги, неінвазивні втручання та інвазивні втручання. Інвазивні втручання, у своєму разі, поділяються на дві підгрупи: ті, що не мають відокремленого матеріального результату, та ті, що забезпечують такий результат.

Кожна із зазначених груп має специфічні характеристики: об'єкт впливу, рівень і види ризиків, особливості очікуваних результатів, способи визначення термінів виконання, а також наявність або наявності гарантійних зобов'язань з боку виконавця.

Запропоновано узагальнити різноманітні види послуг сфери охорони здоров'я за різними критеріями, враховуючи як соціально-економічні, так і юридичні аспекти (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Класифікація медичних послуг

Критерій класифікації	Види послуг
1	2
Залежно від форми власності надавача послуги	послуги державних ЗОЗ; послуги комунальних ЗОЗ; послуги приватних ЗОЗ та ФОП
За рівнем закладу охорони здоров'я та видом медичної допомоги, що надається	екстрена; первинна; вторинна; третинна; четвертинна; медична реабілітація; паліативна та хоспісна; домашній догляд і громадські медичні послуги
За джерелом фінансування	за рахунок державного та місцевих бюджетів; що надаються в рамках ОМС; що надаються в рамках добровільного медичного страхування; що надаються за прямим фінансуванням
За функціональним видом	медичні; фармацевтичні; санітарні тощо
За характером впливу	інформаційні; консультаційні; освітні

Продовження таблиці 1.6

1	2
За комплексністю	прості; складні; комплексні
За статусом споживача	суспільні; колективні; індивідуальні
За призначенням	профілактичні; лікувальні; оздоровчі; реабілітаційні
За місцем у сфері послуг	державні; приватні
За кінцевою метою надавача	комерційні; некомерційні
За ступенем контакту з пацієнтом	високої контактності; низької контактності
За статусом постачальника послуги	послуги ЗОЗ; послуги приватних лікарів; послуги в межах автоматизованих систем
За рівнем кваліфікації постачальника послуги	що потребують високої кваліфікації; що потребують середньої кваліфікації
За цільовою орієнтацією	профілактичні; лікувально-діагностичні; соціальні
За мірою планованості	планового характеру; екстреного характеру
За суб'єктами надання	долікарські; лікарські
За ознакою ступеня взаємодії виконавця і споживача медичної послуги	консультаційного характеру; у вигляді інвазивного втручання; у вигляді неінвазивного втручання

Джерело: складено автором

Визначення «медичної послуги», на нашу думку, допоможе у вирішенні суперечливих моментів у регламентації обов'язків надання послуг. В роботі було наголошено на тому, що якість медичної послуги є основною конкурентною перевагою ЗОЗ.

При аналізі літературних джерел про конкурентоспроможність підприємств виокремлюють чимало підходів до визначення конкурентних переваг. Зокрема, конкурентні переваги розглядаються як характеристики, що створюють підприємству перевагу перед конкурентами через надання споживачам більших благ. Ця перевага може бути досягнута шляхом надання більш доступного чи високоякісного продукту.

Щоб вважати певні характеристики ЗОЗ конкурентними перевагами, вони повинні відповідати наступним критеріям:

- 1) мають бути важливими в умовах конкуренції в медичній галузі;
- 2) бути стійкими в турбулентному ринковому середовищі і складно доступними для відтворення конкурентами;
- 3) бути очевидними для клієнтів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

2.1. Оцінка стану та особливостей ринку медичних послуг в Україні

Ринок медичних послуг є складною та багатофакторною системою, що охоплює різні підринки, такі як ринки регіонів, міст, районних центрів та інші. Ринок медичних послуг охоплює всі медичні технології, медичні вироби, методи організації медичної діяльності, та фармакологічні засоби, які реалізуються в конкретній економічній системі. У вужчому розумінні, ринок медичних послуг включає в себе виробників і споживачів медичних послуг.

Хоча фінансові ресурси трошки поліпшилися за останні два роки, вони все ще значно відрізняються від розвинених країн Європи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Видатки державного бюджету України на охорону здоров'я

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Видатки державного бюджету, млрд. грн.	1086,6	1327,8	2555,4	2705,7	2640,2
Видатки державного бюджету на охорону здоров'я, млрд. грн.	128,4	175,8	203,6	215,3	188,7
Частка видатків держбюджету на охорону здоров'я у ВВП, %	3,3	4,2	3,7	4,1	3,6
Частка видатків держбюджету на охорону здоров'я у бюджеті, %	11,8	13,2	8,0	8,0	7,1

Джерело: складено автором на основі [27-29]

Аналізуючи видатки бюджету країни на оздоровчу сферу за період з 2019 по 2023 рік, можна сказати, що загальні видатки державного бюджету у 2019 році витрати становили 1086,6 млрд. грн., і вони систематично збільшувались протягом аналізованого періоду. За п'ять років вони зросли з 1086,6 млрд. грн. у 2019 році до 2640,2 млрд. грн. у 2023 році.

Видатки державного бюджету на охорону здоров'я також збільшувались з часом, зростаючи з 128,4 млрд. грн. у 2019 році до 188,7 млрд. грн. у 2023 році. На противагу загальному зростанню видатків, видатки на охорону здоров'я зменшилися у 2023 році порівняно з попереднім роком.

Питома вага видатків на сферу охорони здоров'я у відсотках ВВП зросла з 3,3% у 2019 році до 4,1% у 2022 році, але потім знову знизилась до 3,6% у 2023 році. Загалом, цей показник відображає відносну важливість витрат на охорону здоров'я в економіці.

Частка видатків на охорону здоров'я від усіх видатків держбюджету також демонструє тенденцію до зменшення з часом, з 11,8% у 2019 році до 7,1% у 2023 році, що вказує на зниження пріоритету витрат на охорону здоров'я у внутрішньому бюджетному розподілі.

Узагальнюючи, можна сказати, що хоча загальні видатки на охорону здоров'я зростають, частка цих видатків у відсотках від ВВП та бюджету спрямована на зниження. Це може викликати питання щодо ефективності розподілу бюджетних ресурсів в галузі охорони здоров'я.

Кількісні параметри медичних установ (табл. 2.2) стають ключовими для формування конкурентного середовища та сприяють його розвитку.

Таблиця 2.2

Аналіз стану мережі закладів охорони здоров'я України

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість лікарняних закладів	2369	2156	1793	1775	1743	1714	1671	1640
Кількість амбулаторно- поліклінічних закладів	8339	10784	9773	9962	10165	10373	10502	10567
Кількість лікарняних ліжок, тис.од.	370	364	307	333	315	309	302	285
Кількість лікарняних ліжок, на 10 тис. населення	81,5	80,5	71,9	778,1	74,3	73,1	71,6	67,5

Джерело: складено автором на підставі [198]

Аналізуючи стан мережі медичних закладів в Україні за вказаними роками, можна зазначити, що від 2016 до 2018 року спостерігалась зменшення кількості лікарняних закладів. З 2019 року відбувається певне збільшення, але кількість ще не досягла рівня 2016 року.

Крім цього, спостерігається стабільний зріст кількості амбулаторно-поліклінічних закладів з 2016 по 2023 рік. Загальна кількість лікарняних ліжок зменшилась в період від 2016 до 2023 року. Ліжка на 10 тис. населення також вказують на спад цього показника.

Важливо відзначити, що зменшення кількості ліжок може свідчити про перехід до більш ефективних та менш стаціонарних методів надання медичних послуг, таких як амбулаторна допомога. Також, зростання кількості амбулаторно-поліклінічних закладів може вказувати на акцент на передачі та розвиток первинної медичної допомоги.

Протягом тривалого періоду в Україні медичні послуги були доступні виключно через державні провайдери у формі «безкоштовної» медичної допомоги. Перші приватні заклади охорони здоров'я та кабінети з'явилися у сфері стоматології, і лише пізніше лікарі інших спеціальностей відкрили приватні практики. Згідно зі статистичними даними, інформація про мережу приватних закладів охорони здоров'я та фахівці, що займаються приватною практикою, наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Мережа приватних закладів охорони здоров'я в Україні

Заклади і кадри	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Лікарняні заклади	94	97	81	84	90	104	131	147
Заклади, які надають амбулаторно-поліклінічну допомогу	1767	1811	1593	1701	1763	1848	1864	1972
Приватні кабінети	5533	5655	4852	4986	5046	5344	6437	6055
Лікарі приватної практики	14007	15255	13549	14063	15504	16671	18844	20563

Джерело: складено автором на основі [204]

За період від 2016 до 2023 року в Україні спостерігається зростання мережі приватних закладів охорони здоров'я. Кількість лікарняних закладів приватної форми власності збільшилась з 94 до 147. Заклади, які надають амбулаторно-поліклінічну допомогу, також показують позитивну динаміку, зростаючи з 1767 до 1972.

Приватні кабінети у сфері охорони здоров'я також демонструють значне

збільшення, з 5533 до 6055. Крім того, кількість лікарів приватної практики зросла з 14007 до 20563, що свідчить про активний розвиток приватного сектору в системі надання медичних послуг в Україні.

На думку експертів, приватний сектор в галузі охорони здоров'я в Україні складає близько 15% від загального обсягу послуг. За оцінками експертів «річний обсяг ринку приватних медичних послуг в Україні становить 1,3 мільярда доларів США, і цими послугами користується 1 мільйон пацієнтів, що складає 14%» [32].

Згідно даних статистики Міністерства охорони здоров'я України виявляється процес старіння медичних працівників, а також нестача лікарів. Далі можливий гострий дефіцит лікарів у певних спеціалізаціях. Наприклад, за даними Міністерства охорони здоров'я України на 2023 рік загальна кількість лікарів становила 184713 осіб, з яких понад чверть належала до пенсійного віку (24,7%). Ще однією причиною є зменшення чисельності працюючих лікарів є низький рівень їхньої оплати праці. Зауважимо, що в приватному секторі заробітна плата лікарів значно вища.

У 2022 році головним чинником, який вплинув на вибір певного приватного закладу, була експертна кваліфікація лікаря, тоді як у Вінницькій області вирішальним фактором виявилася рекомендація від друзів, знайомих або родичів (табл. 2.4).

У період з 2018 по 2023 роки ринок приватної медицини переважно розширювався завдяки новим клієнтам, які надавали перевагу послугам приватних медичних закладів. Основною мотивацією було зниження ризику захворювання завдяки вищій якості обслуговування, більшій ймовірності правильної діагностики та наявності сучасного обладнання для лікування.

Також важливо враховувати, що пацієнти приватних медичних клінік, зокрема в преміум-сегменті, мають вищі рівні доходів, що відображається в їхньому вищому рівні якості життя.

Таблиця 2.4

Мотивація обрання лікаря чи медичного закладу, що не є місцем постійного звернення респондента

Причини вибору приватного лікаря або ЗОЗ приватної форми власності	Кількість згадувань по Україні, %	Кількість згадувань по Вінницькій обл., %
Звернення за рекомендацією друзів (знайомих, родичів)	29,4	39,6
Компетентний лікар	38,3	16,8
Зручне місце розташування	14,9	11,6
Доброзичливий лікар	14,5	20,8
Можливість лікування широкого спектру захворювань	5,5	-
Час очікування в черзі	7,9	6,6
Висока якість медичних послуг в порівнянні з державними закладами	7,9	11,8
Наявність необхідного обладнання	19,3	13,5
Доступна вартість послуг	6,7	-

Джерело: складено автором на основі [33]

Ринок медичних послуг, наданих приватними закладами власної форми власності, можна розділити на сегменти в залежності від рівня урбанізації. Київ виступає лідером цього ринку, маючи розвинену мережу приватних закладів охорони здоров'я та кабінетів. Наступні за ним Харків, Дніпро, Одеса і Львів (рис. 2.1).

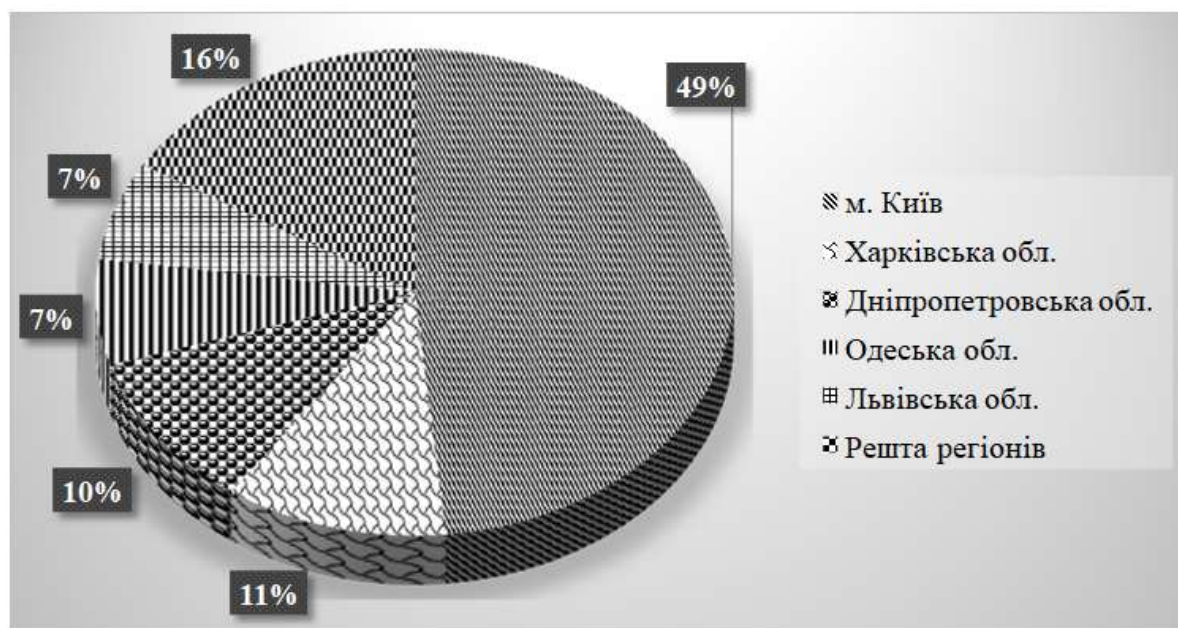


Рис. 2.1. Регіональна структура приватних медичних послуг України в 2022 р., %

Джерело: складено автором на підставі [33]

У Харкові переважають невеликі клініки, тоді як у Києві, Одесі та Львові домінують великі медичні оператори. Розподіл медичних закладів різних форм власності у великих містах нерівномірний: Київ лідирує за їх кількістю завдяки вищим доходам населення та значним інвестиціям, особливо у приватну медицину, яка активно розширюється останніми роками.

Таблиця 2.5

Розподіл лікарняних та амбулаторно-поліклінічних закладів у великих містах за різними формами власності

Міста	Державні та комунальні ЗОЗ		Приватні ЗОЗ	
	Лікарняні	Амбулаторно-поліклінічні	Лікарняні	Амбулаторно-поліклінічні
Київ	24	102	19	355
Дніпро	6	24	9	56
Одеса	8	28	8	41
Харків	13	55	10	83
Львів	10	60	9	44

Джерело: складено автором на основі [29]

Як видно з таблиці, у столиці існують 126 державних та комунальних закладів охорони здоров'я і 376 приватних. Дніпро, Одеса, Харків і Львів також увійшли до першої п'ятірки міст. Рентабельність приватних закладів коливається від 5% до 30% на рік, залежно від сегменту. В додатку А представлені дані щодо 20 найбільших закладів приватної форми власності [34; 35].

Отже, можна визначити, що ефективність реформ у галузі охорони здоров'я в Україні тісно пов'язана з адекватними фінансовими ресурсами. Хоча за останні два роки відбулося певне поліпшення фінансових показників, їх рівень значно відрізняється від показників розвинених країн Європи.

Аналіз видатків державного бюджету свідчить про систематичне зростання загальних видатків, проте важливо відзначити, що видатки на охорону здоров'я в 2023 році зменшилися порівняно з попереднім роком. Зменшення кількості лікарняних закладів в період з 2016 по 2018 рік та стабільний зріст амбулаторно-поліклінічних закладів свідчать про динаміку

змін у структурі мережі закладів охорони здоров'я.

Важливим аспектом є активний розвиток приватного сектору в системі охорони здоров'я. Збільшення кількості приватних закладів та позитивна динаміка показників приватного сектору, включаючи кількість лікарів та фінансові обсяги, свідчать про популярність та конкурентоспроможність цього сегмента на ринку медичних послуг. Проте, важливо враховувати проблеми, такі як старіння медичного персоналу та нестача лікарів у певних спеціалізаціях, що може призвести до гострого дефіциту лікарів у майбутньому.

Ринок приватних медичних послуг має свої особливості, зокрема конкуренцію між учасниками, що спонукає до підвищення якості наданих послуг та ефективності. Урбанізація впливає на розподіл закладів охорони здоров'я, і Київ видається лідером цього процесу.

2.2. Дослідження маркетингових стратегій медичних закладів регіону

Розгляд теоретичних аспектів дослідження спирається на думки вчених, які виділяють сім основних стратегій маркетингу-міксу для медичних послуг: продуктова, цінова, збутова, комунікаційна, стратегія персоналу, матеріального доказу та процесу (модель «7Р» – продукт, ціна, місце, просування, люди, процес) [36-37].

Дослідження показують, що традиційна модель «4Р» краще відповідає маркетингу товарів, ніж послуг. Унікальні характеристики послуг створюють специфічні виклики, які потребують адаптованих стратегій. Таким чином, маркетинг послуг має базуватися на моделі «7Р», яка здатна суттєво впливати на ефективність функціонування закладів охорони здоров'я [36].

Маркетинг-мікс визнається дослідниками ключовим поняттям маркетингової теорії. Palmer A. розглядає його як «набір інструментів, доступних підприємству для формування його пропозиції для клієнтів» [37, 10]. McCarthy E.J. впровадив концепцію «4Р» маркетингу у 1964 році, із подальшим розширенням до «7Р» з трьома новими елементами: учасники, матеріальний

доказ та процеси.

Варто зазначити, що медичний персонал, фізичні активи, процедури, матеріальний доказ і процеси формують унікальну сутність маркетингу-міксу медичних послуг [39-40]. Задоволення пацієнта визначається як загальна орієнтація особи до одужання, охоплюючи пізнавальні та емоційні аспекти.

Маркетингові стратегії у сфері медичних послуг базуються на елементах маркетингу-мікс. Продуктова стратегія зосереджується на якісному асортименті послуг, брендінгу та клієнтоорієнтованому обслуговуванні. Цінова стратегія є ключовою для прибутковості, враховуючи цінову еластичність попиту та сегментацію ринку. У сфері охорони здоров'я складність формування цін обумовлена різноманітністю послуг і операційними витратами.

Стратегія розподілу забезпечує фізичну, часову та інформаційну доступність, що критично для медичних закладів. Комунікаційна стратегія дозволяє ефективно інформувати клієнтів, використовуючи інструменти, орієнтовані на їхні потреби. Стратегія просування, зокрема реклама, допомагає виділитися на ринку, залучити нових клієнтів і сформувати впізнаваний бренд.

Стратегія матеріального доказу, включаючи зовнішній вигляд інтер'єру та чистоту, формує образ закладу та позитивне враження клієнтів. Вона є важливою складовою ефективного маркетингу разом із комунікаційною стратегією та стратегією просування.

Стратегія процесу, яка охоплює послідовність дій, кількість кроків і участь клієнта, впливає на задоволеність клієнтів і рішення про вибір послуги. Досвід пацієнта складається з трьох фаз: приєднання, інтенсивного використання та відокремлення. Матеріальні й нематеріальні ресурси, особливо у хірургічних послугах, відіграють ключову роль. Ефективний процес підвищує загальну ефективність діяльності ЗОЗ.

В роботі було перевірено гіпотезу шляхом проведення практичного дослідження, що охопило сім стратегій маркетингу в різних медичних закладах Вінниччини. Для збирання інформації про вплив вказаних стратегій на ефективність медичних закладів регіону було використано анкетне опитування

керівного медичного персоналу 25 медичних закладів. Розповсюджено було 240 анкет, при чому повернення склало 77%. Ступінь згоди респондентів визначали, використовуючи шкалу Лайкерта [42].

На початку важливо проаналізувати демографічні показники респондентів, оскільки вони безпосередньо впливають на результати анкетування і дозволяють коректно їх інтерпретувати (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Демографічні характеристики респондентів

Перелік характеристик	Кількість респондентів, осіб	Частка, %
1.Вік, років		
до 30	10	5
30-40	56	30
41-50	105	57
51-60	0	0
понад 60	14	8
2.Освітній рівень		
середня	0	0
середня спеціальна	14	8
вища	152	82
магістр, кандидат наук	19	10
3.Фахова освіта		
медична	114	62
економічна (менеджер)	71	38
4.Стаж роботи, років		
менш ніж 5	6	3
5-10	26	14
11-15	120	65
16-20	4	2
понад 20	29	16
5. Посада		
головний лікар	34	18
начмед	30	16
комерційний директор	28	15
заступник комерційного директора	25	14
менеджер медичної частини	17	9
менеджер-рецепціоніст	26	14
менеджер з маркетингу	9	5
менеджер по зв'язках з громадськістю	16	9
6.Розмір ЗОЗ (число ліжкомісць)		
менш ніж 150	23	92
150-299	1	4
300 і більше	1	4

Джерело: складено автором [42]

Серед респондентів великий вік становить понад 41 рік (65%), тоді як частка молодших вікових груп, зокрема 30–40-річних, становить 35%. Щодо рівня освіти, 92% опитаних мають вищу освіту, з яких 10% володіють ступенем «магістр» або науковим ступенем. За професійною спеціалізацією 62% респондентів мають медичну освіту, решта – управління. Значна частина опитаних (83%) має понад 11 років професійного досвіду роботи в закладах охорони здоров'я.

Щодо посад, учасники опитування передусім представлені головними лікарями, начмедами та комерційними директорами у відповідних пропорціях - 18%, 16% та 15%. Представники менеджерів з маркетингу є меншістю (5%) [42].

Протягом останніх років в Україні відзначається тенденція до виїзду медичних фахівців у інші країни. За неофіційними даними, приблизно 70 тисяч медичних працівників за останні роки покинули країну, включаючи 10 тисяч лікарів. Статистика трудової міграції за професіями в Україні відсутня. Навіть без конкретних даних про кількість виїжджаючих медиків, стоїть питання: чи може трудова міграція призвести до нестачі фахівців в Україні.

Однією з головних причин міграції медичних працівників є різниця в рівнях заробітної плати та умовах праці. Також на міграцію впливають умови медичної практики, наявність сучасних технологій, можливості для професійного росту та соціальні гарантії в приймаючих країнах.

Аналіз свідчить, що основними причинами зменшення кількості лікарів є велика частка працівників пенсійного віку та низькі зарплати, що змушують медичних працівників залишати галузь або навіть країну.

Крім зарплати, ключовим фактором захищеності лікарів є існування професійних медичних асоціацій, які ведуть переговори з органами влади та визначають умови праці лікарів. Втрата кваліфікованих працівників може призвести до зниження якості медичних послуг та загального рівня охорони здоров'я.

Тому важливо реформувати систему охорони здоров'я, створюючи зручні

умови праці, забезпечуючи високі зарплати та підвищуючи престиж медичної професії. Конкурентоспроможність медичних закладів вимагає надання високоякісних послуг за конкурентоспроможними цінами.

Розвиток високоефективних команд може допомогти у вирішенні проблеми втрати кваліфікованих працівників, поліпшити якість послуг та знизити витрати. Створення команд, що підтримують інновації та навчання, може призвести до підвищення продуктивності та зменшення плинності кадрів.

Наша пропозиція – використовувати термін «ретеншн персоналу ЗОЗ», який, за нашим уявленням, не повністю висвітлює суть концепції, як «утримання персоналу», але, скоріше, описує процес впровадження комплексу заходів, що дозволяють закладу створювати умови для персоналу. Ці умови спрямовані на мінімізацію плинності та забезпечення оптимальних соціально-економічних та етико-психологічних умов для професійної діяльності та відновлення персоналу.

Управлінням персоналом та його мотивацією в ЗОЗ має бути спрямоване на досягнення наступних цілей:

1. Фінансовий результат та привертання кваліфікованого персоналу:

- забезпечення своєчасного та повного винагородження за досягнені цільові показники;
- привертання висококваліфікованих фахівців через конкурентні умови праці та розміщення їх за компетентністю;
- створення корпоративної культури та програм для збереження кваліфікованого персоналу.

2. Підвищення якості результатів:

- постійне вдосконалення знань та навичок працівників за участю у розробці рішень і ротації;
- стимулювання консультацій та обміну досвідом серед лікарів та фахівців.

3. Принципи мотивації:

- об'єктивність та передбачуваність винагороди залежно від результатів;

- адекватність винагороди враховуючи трудовий внесок та кваліфікацію;
- використання різних методів, таких як бальні оцінки та факторне порівняння.

4. Система мотивації:

- закріплення системи в керівній документації та її зрозумілість для всього персоналу;
- використання матеріальних та нематеріальних методів разом, а не окремо;
- застосування принципів мотивації на всіх рівнях управління, з можливістю зниження виплат за невиконання вимог.

5. Застосування нематеріальних методів:

- оптимізація витрат на персонал і підвищення рентабельності через надання додаткових вигід та розвиток дружнього колективу;
- залучення працівників до діяльності закладу за допомогою публічного визнання їхніх досягнень.

Цільова орієнтація на ефективне управління персоналом та його мотивацію сприяє покращенню результатів діяльності ЗОЗ.

Таким чином, зменшення або управління цими конфліктами повинно стати необхідною частиною кризового управління. Фахівці виявили кілька характерних ознак прихованих конфліктів, серед яких: розбіжність цілей між високими рівнями ієрархії, пріоритет особистих інтересів співробітників над корпоративними, недостатнє розуміння процесів, що відбуваються в організації, неефективний розподіл обов'язків та нехтування керівництвом.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

3.1. Напрями формування маркетингової конкурентної стратегії закладів охорони здоров'я

В сучасних умовах динамічного ринкового середовища важливим аспектом управління закладами охорони здоров'я є розробка та реалізація маркетингової конкурентної стратегії. Формування ефективної стратегії є ключовим завданням, спрямованим на досягнення конкурентних переваг та забезпечення стабільного позиціонування на ринку медичних послуг. У цьому контексті важливо вивчити різні напрями формування маркетингових стратегій та розглянути методи оцінювання їх ефективності.

На рис. 3.1 представлено процес розробки та реалізації маркетингової конкурентної стратегії. Цей алгоритм, завдяки характеристикам детермінованості, масштабованості, адекватності та зрозумілості, діє як фактор, який зменшує розрив між теорією та практикою розроблення стратегії.

У розглянутому алгоритмі розробки стратегії, місія ЗОЗ визначається на етапі створення інформаційної бази в рамках загальних цілей. На етапі складання плану місія конкретизується, отримуючи чітке і лаконічне формулювання. Вважаємо, що місія займає ключове місце в стратегічному плані через свою узагальненість і багатозначність, тоді як наступні пункти плану дозволяють розкрити, деталізувати і реалізувати місію.

Мета – це конкретні показники з визначеними значеннями, які Заклад охорони здоров'я (ЗОЗ) повинен досягти протягом певного періоду часу або у встановлені терміни, з використанням певних критеріїв для оцінки своєї діяльності. Іноді може знадобитися оперативне коригування цілей та стратегії в ході практичної реалізації.

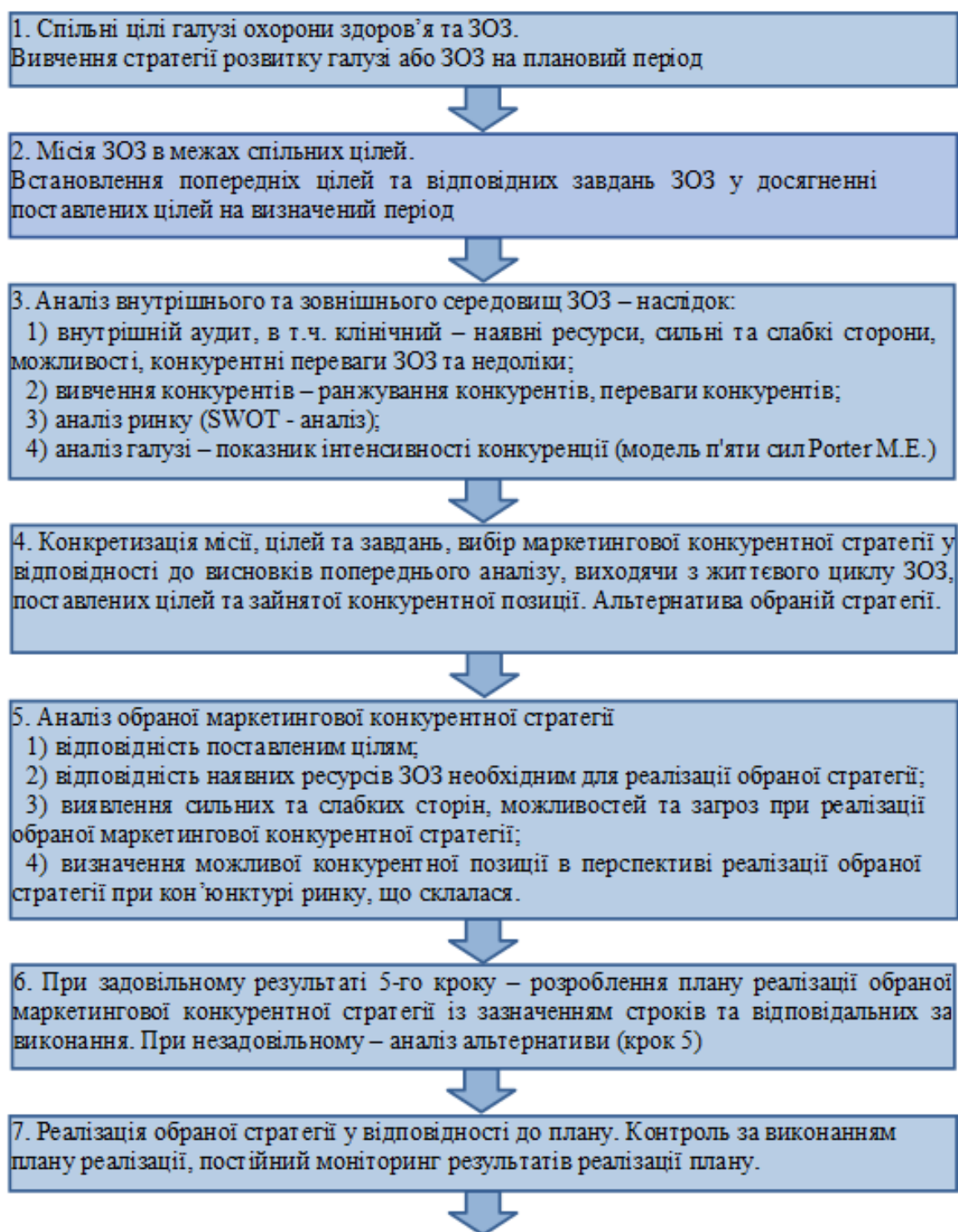


Рис. 3.1. Алгоритм розробки та реалізації маркетингової конкурентної стратегії закладів охорони здоров'я

Після затвердження керівництвом план реалізується у визначених термінах. Основний виклик цього етапу відбувається в чіткому дотриманні інструкцій, строків та об'єктивних оцінок ефективності стратегії. Важливо забезпечити мотивацію виконавців та вибір менеджерами оптимальних

механізмів управлінського впливу для досягнення цілей.

Моніторинг і контроль виконання не дозволяє виявляти та виправляти помилки, недооцінені ресурси, організаційні чи технічні проблеми. Дані моніторингу служать основою для аналізу ефективності стратегії, її коригування або вибору альтернативних рішень у разі невідповідності результатів очікуванням.

В роботі пропонуємо алгоритм, який дозволяє структурувати розробку маркетингової конкурентної стратегії у восьми окремих кроків, що можуть бути об'єднані в п'ять етапів (рис. 3.2).

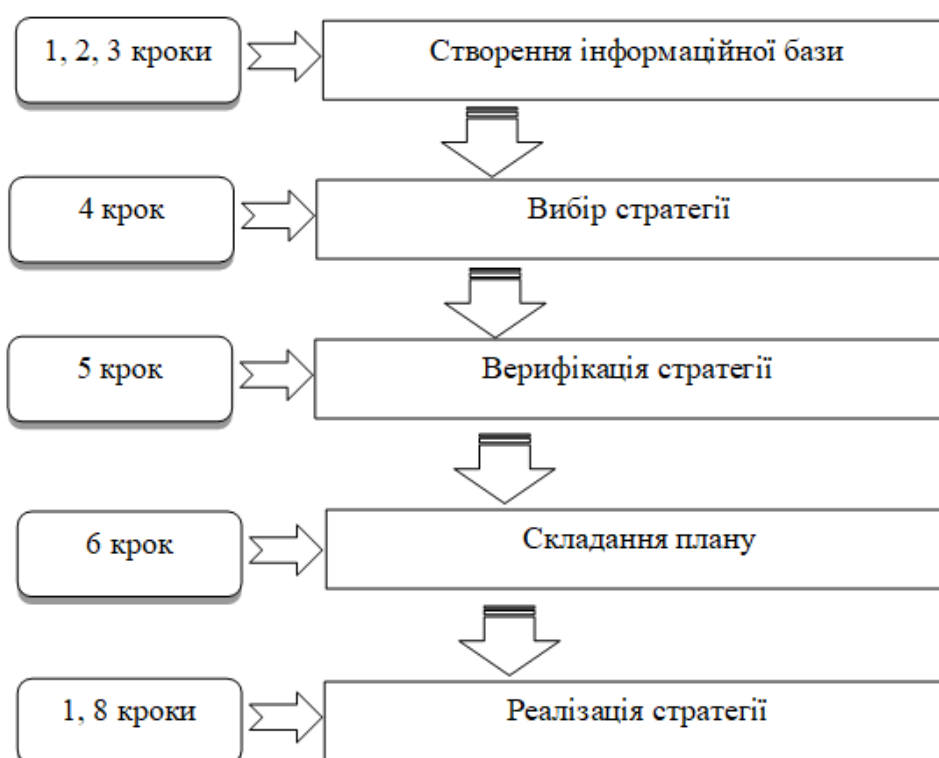


Рис. 3.2. Процес розроблення маркетингової конкурентної стратегії ЗОЗ

Джерело: складено автором

Перший етап розробки стратегії, що включає аудит та формування інформаційної бази, може працювати як внутрішніми аудиторами, призначеними керівництвом ЗОЗ, так і зовнішніми фахівцями – незалежними аудиторами, маркетологами чи менеджерами, які завершуються опитуванням. На другому етапі результати аналітичної роботи аналізуються вищим керівництвом для визначення ключових переваг, цілей і завдань конкурентної стратегії, а також можливих альтернатив.

Результати аналізу та верифікації, що включають пропозиції, висновки та рекомендації, надсилаються керівництву ЗОЗ для розробки стратегії. У випадку, якщо стратегія, яку обрали не проходить верифікацію, розглядається альтернативна версія стратегії. Пропонується також проводити комплексний аналіз на стадії верифікації, використовуючи SWOT-аналіз для виявлення невідповідностей та розривів між поточним та бажаним станом ЗОЗ.

Стратегічний план формування конкурентної стратегії ЗОЗ включає основні цінності, місію, візію, формалізовані цілі, структуру стратегії, стратегічні завдання, показники діяльності та конкретні дії. Різниця в елементах стратегічного плану для різних форм власності закладів обумовлена наявністю ресурсів та джерел фінансування.

Пропонуємо розглянути у таблиці 3.1 різницю в восьми елементах стратегічного плану для медичних закладів. За таблицею 3.1 видно, що більшість елементів стратегічного плану виявляє відмінності між приватними закладами та комунальними некомерційними підприємствами, оскільки при їх плануванні враховуються доступні ресурси, зокрема джерела фінансування, і можливість розпорядження прибутком.

Брак кваліфікованих спеціалістів та відсутність навичок стратегічного аналізу в КНП можуть бути проблемою у сфері стратегічного планування. Формалізація конкурентної стратегії може сприяти узгодженню зусиль менеджменту та працівників у досягненні поставлених цілей. Ключовими факторами успішної реалізації стратегії є чіткі цільові установки, залучення персоналу, забезпечення ресурсами та відповідальне виконання завдань.

Ми використовуємо SWOT-аналіз і PEST-аналіз для оцінки ринкового середовища медичних послуг у м. Вінниці. SWOT-аналіз вказує на можливості та загрози зовнішнього середовища та внутрішні сильні та слабкі сторони ЗОЗ. Отримані результати сприяють формуванню ефективної маркетингової конкурентної стратегії для закладів охорони здоров'я (додаток Б 1).

Таблиця 3.1

Складові маркетингового стратегічного плану для ЗОЗ

Складові стратегії	КНП та державні заклади	Приватні ЗОЗ
Основні цінності закладу	Командна робота, професіоналізм, любов до професії і пацієнта, відповідальність, взаємоповага, етика та медична деонтологія	
	Наставництво, задоволення потреби пацієнта у допомозі незалежно від його матеріального становища	Служіння пацієнту (клієнт-партнер в процесі лікування), високі стандарти якості, інновації
Місія	Збереження і відновлення здоров'я кожного пацієнта, який звернувся по допомогу.	Надання пацієнтам своєчасної комплексної високотехнологічної медичної допомоги, що заснована на принципі партнерства з пацієнтом та членами його сім'ї, супроводження пацієнта, створення у закладі простору постійних позитивних змін для задоволення потреб персоналу, клієнтів, територіальної громади, суспільних і державних інститутів.
Візія	Заклад, доступний для клієнтів.	Заклад, що має статус медичного центру певної спеціалізації, що здійснює комплексне обслуговування, надає гарантований пакет медичних послуг високої якості з метою задоволення потреб клієнтів.
Цілі	Надання медичної допомоги певного рівня (за спеціалізацією) населенню з використанням діагностичних та лікувальних технологій в умовах амбулаторії/ стаціонару	Задоволення потреб пацієнтів щодо медичних і немедичних складових послуг, досягнення та утримання переваг над конкурентами, завоювання частки ринку, забезпечення зростання прибутку
Завдання	Надання гарантованих пакетів медичних послуг та платних медичних послуг, забезпечення високої якості медичних послуг, що надаються, підвищення кваліфікації медичного персоналу, забезпечення виконання інших завдань, визначених у стратегії розвитку територіальної громади (засновника ЗОЗ)	Оптимізація обсягу і структури споживання медичних послуг, збалансування попиту і потреб споживачів, налагодження активного систематичного взаємозв'язку між лікарем та пацієнтом, максимізація соціальної активності, забезпечення рентабельності діяльності ЗОЗ,
Показники діяльності	За стратегічними напрямками: фінансові, маркетингові, мотивації і розвитку персоналу, операційних процесів (медична статистика), ресурсне забезпечення, інновації	
Конкретні дії	Визначення основних конкурентів, збирання інформації про конкурентне середовище, оцінка інтенсивності конкуренції, вивчення задоволеності пацієнтів, визначення конкурентних переваг в сфері маркетингу, формування комплексу маркетингу	
	Ранжування конкурентів, визначення конкурентної позиції даного ЗОЗ, проведення SWOT- та PEST-аналізу	Сегментація ринку, ретеншн персоналу, формування маркетингового портрету конкурента, аналіз карти стратегічних груп конкурентів, оцінка ступеню монополізації ринку, аналіз п'яти сил конкуренції

Джерело: складено автором

За допомогою PEST-аналізу, який базується на анкеті, розповсюдженій серед 25 менеджерів ЗОЗ у м. Вінниця, ми визначили зовнішні чинники та

загрози, що впливають на ринок медичних послуг. Оцінка вагомості та ймовірності зміни факторів була проведена залученими експертами з числа топ-менеджерів. Загальний рівень впливу факторів на розвиток ринку був визначений для забезпечення контролю над маркетинговим середовищем (додаток Б 2). П'ятий етап було зведено в таблицю PEST-аналізу (додаток Б 3).

Результати PEST-аналізу ринку медичних послуг показують, що сильні сторони переважають слабкі, а також зовнішніх загроз над можливостями (54,5 та 36,6). З цими висновками важливо розробити оптимальну маркетингову конкурентну стратегію для ЗОЗ м. Вінниці, зокрема враховуючи високий рівень конкуренції між приватними та комунальними закладами, особливо в сфері гарантованих пакетів послуг. Так, для КНП та державних закладів важливим буде вдосконалення процесів на початковому етапі ринкової діяльності, з можливим переходом до надання конкурентоспроможних платних послуг та підвищення якості та уваги до потреб споживачів в подальшому (табл. 3.2).

Приватним ЗОЗ рекомендуються різні стратегії в залежності від їхньої спеціалізації та розміру. Амбулаторно-поліклінічним закладам може бути корисна стратегія, спрямована на вдосконалення процесів. Великим спеціалізованим закладам, що конкурують із державними установами, рекомендується стратегія фокусування на потребах споживачів.

Для збереження та розширення конкурентних переваг ЗОЗ потрібне ефективне стратегічне управління. Розробка індикаторів для оцінки ефективності стратегії визначається завданнями підприємства. Враховуючи особливості галузі охорони здоров'я, специфіку ЗОЗ як підприємства та конкурентну ситуацію на ринку медичних послуг, слід використовувати критеріальний підхід для оцінки та управління ефективністю маркетингової конкурентної стратегії.

Таблиця 3.2

Визначення інструментів маркетинг-міксу відповідно до обраної конкурентної маркетингової стратегії

Маркетингові конкурентні стратегії		
Вдосконалення процесу	Вдосконалення якості	Фокусування на потребах пацієнта
1. Основна мета діяльності ЗОЗ на ринку медичних послуг:		
Мінімізація витрат	Максимізація якості	Максимізація задоволеності пацієнта
2. Завдання ЗОЗ відповідно до мети:		
1. Пошук та закупівля дешевих ресурсів. 2. Оптимізація процесу. 3. Стандартизація послуг. 4. Оптимізація використання виробничої потужності. 5. Підвищення продуктивності. 6. Максимізація пропускної здатності. 7. Розміщення в найбільш економічно ефективному приміщенні. 8. Збільшення обсягу надання медичних послуг.	1. Зростання частки ринку за рахунок якості. 2. Аналіз інновацій в технологіях та методиках лікування. 3. Підбір висококваліфікованого персоналу. 4. Закупівля сучасного обладнання та медичних засобів. 5. Облаштування приміщень на сучасному рівні. 6. Створення унікальної послуги. 7. Оптимізація спектру послуг.	1. Диференціація послуг залежно від потреб споживачів. 2. Дослідження потреб споживачів та максимізація їх задоволення. 3. Створення додаткових сервісів. 4. Налагодження довгострокових стосунків з пацієнтами. 5. Забезпечення безперервної доступності послуг 24/7. 6. Формування пакетних платежів. 7. Наближення до пацієнта за рахунок оптимізації розподілу. 8. Розробка ціннісних програм та програм лояльності
3. Інструментальні стратегії маркетинг-мікс, придатні для реалізації цілей та завдань:		
1. Цінова (для платних послуг, орієнтованих на витрати). 2. Процесу. 3. Продуктова (для платних послуг, обмежене застосування).	1. Цінова (диференціація цін). 2. Продуктова (з акцентами на медичну складову, репутацію закладу та його лікарів). 3. Персоналу (з акцентом на ретеншн персоналу). 4. Матеріального доказу (з акцентом на сучасне медичне обладнання та інфраструктуру).	1. Продуктова. 2. Цінова. 3. Розподілу. 4. Просування. 5. Матеріального доказу. 6. Персоналу. 7. Процесу. 8. Партнерства.
4. Результат для ЗОЗ:		
1. Досягнення економічної ефективності. 2. Забезпечення медичної ефективності. 3. Покращення соціальної ефективності.		

Джерело: складено автором

3.2. Роль інновацій у формуванні маркетингової конкурентної стратегії закладів охорони здоров'я

В сучасному динамічному середовищі охорони здоров'я, розгорнутому на перетині наукових досягнень і потреб суспільства, інновації стають ключовим фактором, що визначає ефективність та конкурентоспроможність медичних закладів. Охорона здоров'я нині переживає значний вплив новітніх технологій, методів діагностики та лікування, що вимагає від закладів активного впровадження інновацій у свою діяльність.

Предметом глибокого вивчення є роль інновацій у формуванні та реалізації маркетингової конкурентної стратегії закладів охорони здоров'я. Від інтеграції новаторських підходів та технологій залежить не лише здатність закладів задовольняти ростучі потреби пацієнтів, але й їхня здатність утримуватися на висококонкурентному ринку медичних послуг.

Інновації в контексті медичних закладів означають впровадження новаторських підходів, технологій, методів лікування, або удосконалення існуючих процесів з метою поліпшення якості медичних послуг та пацієнтського задоволення.

Маркетингова конкурентна стратегія – це комплекс заходів та підходів, спрямованих на визначення та досягнення конкурентних переваг на ринку охорони здоров'я шляхом ефективного позиціонування та задоволення потреб цільової аудиторії. Використання інновацій може призвести до впровадження нових методів діагностики та лікування, що поліпшує результати лікування та забезпечує пацієнтам кращі медичні послуги.

Інновації включають у себе впровадження сучасних систем управління та технологій, що дозволяють медичним закладам ефективно використовувати ресурси та оптимізувати процеси. Використання інновацій дозволяє закладам охорони здоров'я створювати унікальні пропозиції, які привертають увагу пацієнтів та роблять заклад конкурентоспроможним.

Інновації у медичному обладнанні, методах лікування чи наданні послуг

можуть слугувати як потужний маркетинговий інструмент, що привертає увагу пацієнтів. Заклади, які постійно впроваджують інновації, мають перевагу перед конкурентами, адже вони можуть швидше адаптуватися до змін у вимогах ринку та задовольняти потреби пацієнтів

Ось кілька інноваційних підходів, які можуть бути використані для формування ефективної стратегії конкурентних переваг закладів охорони здоров'я:

1. Використання телемедицини та віртуальної реальності (VR):

– онлайн консультації та діагностика: забезпечення можливості отримання консультацій від лікарів через відео дзвінки;

– використання VR для реабілітації: впровадження технологій віртуальної реальності для поліпшення процесу лікування та реабілітації.

Пацієнти можуть отримувати консультації від лікарів та проводити діагностику за допомогою відео зв'язку та інших телекомунікаційних технологій, що особливо важливо в зоні віддалених районів або під час карантину.

Використання датчиків та інших пристроїв для віддаленого моніторингу пацієнтів з хронічними захворюваннями, що дозволяє лікарям вчасно реагувати на зміни та підтримувати оптимальний стан пацієнта.

Крім цього, телемедицина зменшує географічні та фінансові обмеження, надаючи можливість пацієнтам отримувати консультації та допомогу, навіть якщо вони знаходяться в віддаленому регіоні.

Віртуальна реальність дозволяє медичним працівникам отримати практичний досвід безпечно та ефективно, використовуючи симуляції реальних клінічних ситуацій. VR може використовуватися для лікування фобій, стресу та посттравматичного стресового розладу. Віртуальні середовища можуть створювати контрольовані умови для експозиційної терапії. VR може бути використана для реабілітації пацієнтів після травм чи операцій, а також для зменшення болю та стресу під час процедур.

Обидві технології сприяють покращенню ефективності та доступності

медичної допомоги, сприяють підвищенню рівня надання послуг та поліпшенню результатів лікування для пацієнтів. Однак важливо враховувати етичні, юридичні та технічні аспекти впровадження цих технологій для забезпечення їхньої безпеки та ефективності.

2. Мобільні додатки та здоров'я:

- персоналізовані мобільні додатки для пацієнтів: створення додатків для моніторингу здоров'я, запису медичних прийомів та отримання індивідуальних рекомендацій;

- маркетинг за допомогою мобільних платформ: залучення клієнтів через рекламу та акції у мобільних додатках та соціальних мережах.

Мобільні додатки у сфері здоров'я грають важливу роль у поліпшенні доступності та якості медичних послуг. Вони надають користувачам засоби для відстеження та управління різними аспектами їхнього фізичного та психічного здоров'я. Мобільні додатки для трекінгу фізичної активності, серцевого ритму та інших біометричних показників дозволяють користувачам свідомо стежити за своїм здоров'ям. Зручно використовувати їх для планування та виконання тренувань.

Додатки для управління медичними записами спрощують зберігання та обмін медичною інформацією. Це полегшує спільний доступ до медичної інформації та сприяє покращенню координації догляду.

Крім цього, можна використовувати психологічні додатки, які допомагають користувачам управляти стресом, поліпшувати емоційне благополуччя та пропонують інструменти для медитації та релаксації.

Усі ці можливості мобільних додатків роблять їх важливим інструментом для самостійного управління та збереження здоров'я в сучасному світі.

3. Збір даних та аналітика:

- аналіз даних для персоналізації обслуговування: використання аналітичних інструментів для розуміння потреб пацієнтів та пропозиції персоналізованих рішень;

- прогнозування епідемій та популяційного здоров'я: використання

аналізу даних для прогнозування тенденцій у здоров'ї популяції та вчасного реагування на епідемії.

Ці інструменти дозволяють медичним закладам отримувати цінні інсайти, оптимізувати робочі процеси та підвищувати рівень забезпечення медичних послуг. Перш за все, аналіз даних використовується для персоналізації обслуговування. Застосування аналітичних інструментів дозволяє збирати та обробляти великі обсяги даних про пацієнтів, аналізувати їхню медичну історію, ставлення до лікування, алергії та інші параметри. Це надає можливість медичному персоналу створювати індивідуальні підходи до кожного пацієнта, пропонуючи персоналізовані плани лікування та консультацій.

Додатково, аналіз даних використовується для прогнозування епідемій та популяційного здоров'я. За допомогою аналітичних інструментів, медичні заклади можуть визначити тенденції у здоров'ї популяції, враховуючи фактори, такі як захворювання, географічні особливості, інфекційні захворювання тощо. Це дозволяє прогнозувати можливі епідемії та реагувати на них своєчасно, забезпечуючи ефективний контроль за захворюваннями.

4. Електронне здоров'я та інтер операбельність:

- інтеграція електронних медичних записів: забезпечення спільного доступу до медичної інформації для пацієнтів та лікарів;
- автоматизація процесів через Інтернет Речей (IoT): використання IoT для збору даних та віддаленого моніторингу стану пацієнтів.

Електронне здоров'я (eHealth) та інтероперабельність – це важливі концепції, що трансформують сучасну систему охорони здоров'я, надаючи комплексний та ефективний підхід до обробки, зберігання та обміну медичною інформацією.

Однією з основних переваг електронної здоров'я є можливість одержання медичної інформації в реальному часі, незалежно від місця перебування пацієнта. Це дозволяє лікарям швидше приймати рішення, зменшує ймовірність помилок та покращує забезпечення медичних послуг.

Інтероперабельність в охороні здоров'я означає здатність різних систем та програм обмінюватися, розуміти та використовувати медичну інформацію відповідно до загальних стандартів. Це важливо для того, щоб різні медичні заклади та системи могли спільно працювати та обмінюватися даними, забезпечуючи повноту та точність інформації про пацієнта. Інтероперабельність дозволяє пацієнтам та їхнім лікарям отримувати доступ до повної медичної історії незалежно від того, де вони отримують медичні послуги. Це особливо важливо в умовах мобільності пацієнтів та розподіленості медичних закладів.

Інтеграція електронної здоров'я та інтероперабельність створюють основу для ефективного обміну та використання медичної інформації, що сприяє покращенню якості надання медичних послуг, забезпечуючи одночасно безпеку та конфіденційність даних пацієнтів.

5. Соціальні мережі та онлайн спільноти:

- створення спільнот в соціальних мережах: розвиток платформ для обміну досвідом та підтримки пацієнтів;
- маркетингові кампанії через соціальні мережі: залучення аудиторії за допомогою креативних кампаній та взаємодії з пацієнтами.

Соціальні мережі та онлайн спільноти стали значущою частиною сучасного суспільства та грають важливу роль в контексті охорони здоров'я. Вони створюють віртуальний простір для обміну інформацією, підтримки та взаємодії між пацієнтами, медичними фахівцями та іншими учасниками системи охорони здоров'я.

Спільноти в соціальних мережах об'єднують людей із схожими інтересами або умовами здоров'я. Для пацієнтів це може бути простором для обговорення своїх медичних діагнозів, обміну досвідом та підтримки один одного. Такі спільноти можуть виникати на платформах, таких як Facebook, Twitter, або спеціалізованих медичних форумах.

Ці спільноти можуть бути особливо корисними для тих, хто стикається з рідкісними захворюваннями або хронічними станами, де можливість обміну

досвідом та підтримки має велике значення. Участь у соціальних спільнотах може сприяти виробленню позитивного психологічного впливу та зменшенню відчуття соціальної ізоляції.

Медичні заклади та фахівці також використовують соціальні мережі для маркетингових цілей. Вони можуть розміщувати інформацію про нові послуги, освітні матеріали, анонси подій та сприяти розповсюдженню корисної медичної інформації серед широкої аудиторії.

Крім того, рекламні кампанії через соціальні мережі можуть сприяти залученню пацієнтів та підвищенню обізнаності про медичні послуги. Такий підхід може допомогти медичним закладам побудувати позитивний імідж та встановити близькі стосунки з пацієнтською аудиторією.

Деякі наукові дослідження в сфері охорони здоров'я використовують соціальні мережі для залучення учасників та збору даних. Пацієнти можуть надавати власні дані для досліджень, спрощуючи процес рекрутингу та забезпечуючи розмаїття учасників.

В цілому, соціальні мережі та онлайн спільноти в охороні здоров'я грають роль важливого каналу для спілкування, підтримки та інформування у всіх аспектах цього сектору.

Отже, в глибокому вивченні ролі інновацій у формуванні маркетингової конкурентної стратегії медичних закладів стає очевидним, що їх інтеграція визначає не лише здатність задовольняти потреби пацієнтів, але і здатність утримуватися на висококонкурентному ринку медичних послуг. Використання інновацій, таких як телемедицина, мобільні додатки для здоров'я, збір даних та аналітика, електронне здоров'я, соціальні мережі та онлайн спільноти, може значно покращити якість медичних послуг та забезпечити конкурентоспроможність медичних закладів.

Таким чином, інновації в медичних закладах стають необхідним елементом стратегічного розвитку, сприяючи не лише покращенню надання медичних послуг, але й формуванню позитивного образу закладу на ринку охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ

У роботі було проведено аналіз теоретичного базису та розроблено рішення науково-прикладної проблеми, спрямованої на удосконалення концептуальних основ формування маркетингової конкурентної стратегії медичних установ на ринку послуг у здоров'ї, з особливого погляду на пацієнт-орієнтований підхід. Це дозволило узагальнити наступні висновки:

1. Сформовано власне бачення категорії медична послуга, яку варто розглядати як набір професійних і діагностичних заходів, консультацій та догляду, наданих медичним персоналом з метою збереження, відновлення або покращення фізичного і психічного здоров'я пацієнтам.

2. Розширено трактування поняття «маркетингова конкурентна стратегія ЗОЗ» як комплекс заходів та тактичних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та привабливості медичного закладу на ринку охорони здоров'я. Основна мета такої стратегії полягає в залученні пацієнтів, забезпеченні якісної медичної допомоги та задоволенні їхніх потреб.

3. Розроблено механізм формування та вибору маркетингової стратегії конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я, який інтегрує концепцію стратегічного планування, маркетингу та створення конкурентних переваг. Він базується на системному, маркетинговому, процесному, ситуаційному та стратегічному управлінських підходах.

4. Запропоновано класифікацію медичних послуг за критеріями, що дозволяють усунути сертифікати в регламенті зобов'язань щодо їх надання.

5. Вивчено ринок медичних послуг України, його динаміку та структуру. Зафіксовано позитивну динаміку росту ринку медичних послуг, зокрема, у приватному секторі. Визначено основні тенденції, такі як зростання приватних гравців, диференціація послуг та участь приватних закладів у реформуванні медичної галузі.

6. Запропоновано нову терміноконструкцію «ретеншн персоналу ЗОЗ» для опису процесу створення умов, що мінімізують плинність персоналу та забезпечують оптимальні умови професійної діяльності. Визначено негативні

тенденції у сфері охорони здоров'я та запропоновано заходи для мотивації персоналу, зокрема компенсаційний пакет та пільги

7. Розроблено алгоритм розробки та впровадження маркетингової конкурентної стратегії, що складається з восьми кроків, об'єднаних у п'ять етапів: створення інформаційної бази, вибір стратегії, її верифікація, розробка плану та реалізація. Структура стратегічного маркетингового плану для закладів охорони здоров'я включає ключові компоненти: цінності, цінність, бачення, загальну місію, формалізовані завдання, деталізацію стратегії, стратегічні завдання, показники ефективності та перелік дій.

8. Проведено SWOT- і PEST-аналіз медичних закладів. Вінниці, на основі яких пропонуємо маркетингові конкурентні стратегії. Для комунальних і державних закладів, а також амбулаторно-поліклінічних приватних установ рекомендовано орієнтацію на вдосконалення процесів. Невеликим приватним спеціалізованим лікарням рекомендовано фокус на підвищення якості послуг. Великі приватні спеціалізовані заклади, які конкурують із державними, мають орієнтацію на потреби споживачів. Аналогічний підхід рекомендовано закладам усіх форм власності, які працюють у секторах гарантованих пакетів послуг.

9. Запропоновано використання інновацій в медичних закладах, таких як телемедицина, мобільні додатки для здоров'я, збір даних та аналітика, електронне здоров'я, соціальні мережі та онлайн спільноти, які можуть значно покращити якість медичних послуг та забезпечити конкурентоспроможність медичних закладів.