

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЧОРНА Мар'яна Андріївна

**Управління розвитком закладу охорони здоров'я в
умовах конкуренції**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма
«Менеджмент закладів охорони здоров'я»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЗОЗм-21
Чорна М.А.

Науковий керівник:
д.м.н., професор Корицький Г.І.

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

«___» _____ 20__ р

Завідувач кафедри

_____ М.М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ	7
1.1. Ринок медичних послуг та особливості його функціонування	7
1.2. Конкурентне позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТзОВ «ТІНМед» В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ	23
2.1. Діагностика конкурентної позиції ТзОВ «ТІНМед» на ринку медичних послуг	23
2.2. Оцінювання чинників конкурентоспроможності ТзОВ «ТІНМед» на ринку медичних послуг	33
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	40
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Актуальність проблеми. Питання конкурентоспроможності українських закладів охорони здоров'я тривалий час залишалося поза увагою вітчизняних науковців і практиків через відсутність конкуренції як такої. Однак останніми роками спостерігається зростання інтересу до вивчення ринкових відносин у сфері охорони здоров'я, які поступово формуються. Ці зміни обумовлені, зокрема, інноваційними процесами в суспільстві загалом і в галузі медицини зокрема.

По-перше, на державному рівні неодноразово підкреслювалась необхідність змін у системі фінансування медичних закладів. Триваюча медична реформа в Україні передбачає перехід від моделі фінансування, що базується на кількості ліжкомісць у лікарнях, до моделі, яка враховує кількість і якість наданих послуг. Однак більшість медичних закладів ще не адаптувалися до нової парадигми, де пацієнт розглядається як клієнт. У працівників закладів охорони здоров'я часто бракує усвідомлення їхньої залежності від споживачів послуг. Перехід до ринкових умов фінансування стимулюватиме конкуренцію між закладами за кожного пацієнта.

По-друге, останніми роками спостерігається зростання кількості приватних медичних закладів, які створюють серйозну конкуренцію державним установам.

По-третє, на вітчизняні заклади охорони здоров'я впливає конкуренція з боку іноземних медичних установ і їхніх представництв. Заможні пацієнти часто обирають послуги таких установ, але водночас набирає оборотів тенденція повернення пацієнтів до українських медичних закладів.

Таким чином, зміни в системі фінансування, зростання приватного сектора та конкуренція з боку іноземних установ визначають актуальність дослідження системи управління розвитком закладу охорони здоров'я в умовах конкуренції.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання конкурентоспроможності підприємств, установ і організацій різних форм

власності досліджено у роботах багатьох вчених. Зокрема, важливий внесок у вивчення цієї тематики зробили такі науковці, як С. В. Брикалін, І. В. Гонтарева, В. А. Горовий, С. М. Капталан, В. О. Літвінова, Д. Д. Радулов, І. М. Репін, О. О. Сукач, Г. М. Филюк, О. О. Циганок, М. В. Шеремета, М. В. Шкробот, О. Г. Янковий та інші. У своїх дослідженнях вони зосереджували увагу на теоретичних і прикладних аспектах підвищення конкурентоспроможності організацій у різних галузях. Однак, попри значну кількість напрацювань, питання, пов'язані з оцінкою конкурентних позицій закладів охорони здоров'я на ринку медичних послуг, досі залишаються недостатньо дослідженими. Це свідчить про необхідність подальшого аналізу і розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком закладу охорони здоров'я в умовах конкуренції.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком закладу охорони здоров'я в умовах конкуренції.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені і розв'язувались такі **завдання**:

- дослідження ринку медичних послуг та ідентифікація особливостей його функціонування;
- вивчення специфіки конкурентне позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг;
- діагностика конкурентної позиції ТзОВ «ТІНМед» на ринку медичних послуг;
- проведення оцінювання та систематизації чинників конкурентоспроможності ТзОВ «ТІНМед» на ринку медичних послуг;
- розробка маркетингової стратегії закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг.

Для дослідження системи управління розвитком закладу охорони здоров'я в умовах конкуренції було використано такі **методи**: аналіз та синтез – для розчленування досліджуваного об'єкта на складові елементи та

об'єднання отриманої інформації в цілісну систему знань; індукція та дедукція – для формування висновків на основі емпіричних даних та перевірки їх обґрунтованості через загальні теоретичні положення; системний підхід – для визначення взаємозв'язків між структурними елементами системи управління розвитком закладу охорони здоров'я, їхньої ролі та впливу на конкурентоспроможність; економіко-статистичний аналіз – для оцінки економічних показників діяльності закладу охорони здоров'я та аналізу конкурентного середовища; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін закладу, а також аналізу зовнішніх можливостей і загроз, які впливають на його розвиток; порівняльний аналіз – для зіставлення діяльності різних закладів охорони здоров'я та визначення конкурентних позицій досліджуваного об'єкта; експертні методи – для збору та обробки думок фахівців у галузі управління закладами охорони здоров'я, аналізу перспектив розвитку; метод моделювання – для побудови моделі ефективного управління розвитком закладу охорони здоров'я в умовах конкурентного середовища; соціологічні методи – для проведення опитувань та анкетування для вивчення громадської думки щодо рівня задоволеності медичними послугами та конкурентоспроможності закладу. Використання зазначених методів дозволило забезпечити комплексний підхід до аналізу системи управління розвитком закладу охорони здоров'я та розробки рекомендацій щодо її удосконалення.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процес управління розвитком закладу охорони здоров'я в умовах конкуренції.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є механізми управління розвитком закладу охорони здоров'я в умовах конкуренції.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретичних положень управління розвитком закладу охорони здоров'я в умовах конкуренції, зокрема щодо визначення наукових категорій «медична послуга», «медичний ринок» та «конкурентне позиціонування».

Практична значущість результатів дослідження полягає в виробленні

практичних рекомендацій з удосконалення управління розвитком закладу охорони здоров'я в умовах конкуренції, які можуть бути використані в роботі ТзОВ «ТІНМед» та інших приватних медичних закладів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Ринок медичних послуг та особливості його функціонування

Ефективність функціонування національної економіки значною мірою залежить від рівня розвитку системи охорони здоров'я та здатності забезпечувати якісні медичні послуги для населення. У цьому контексті здоров'я громадян є одним із ключових чинників економічного зростання. Особливістю здоров'я, у порівнянні з іншими економічними благами, є те, що воно не може бути безпосередньо придбане. Водночас послуги, спрямовані на його збереження чи відновлення, доступні через систему охорони здоров'я.

Ці послуги забезпечуються ринком медичних послуг, який виступає суспільною формою організації певної частини системи охорони здоров'я. Він функціонує як економічний простір, де взаємодіють різні суб'єкти: продавці, покупці та посередники. Ця взаємодія обумовлена не лише медичними, але й економічними інтересами.

Розуміння сутності ринку медичних послуг ґрунтується на аналізі функціонування його об'єктів і суб'єктів. Головним об'єктом цього ринку є медичні послуги. Однак, через їх різноманітність і неоднорідність як із медичної, так і з соціально-економічної точок зору, у науковій літературі існують різні, а іноді й суперечливі погляди на зміст і функціонування даного ринку.

Аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень свідчить, що термін «ринок медичних послуг» «найчастіше використовується у зв'язку з його основною характеристикою – платністю медичних послуг, що легально надаються. Це означає, що ринок обмежується приватним комерційним сектором і тією частиною державного сектора охорони здоров'я, де пацієнти самостійно оплачують отримані послуги» [25].

Багато науковців часто об'єднують ринок медичних послуг із ринком

товарів медичного призначення. Однак, ми не погоджуємося з таким підходом. Послуги суттєво відрізняються від готових продуктів, що впливає на специфіку ринку, механізми його регулювання, маркетингові стратегії та інші аспекти. Таким чином, ринок медичних послуг має свої унікальні особливості, які необхідно враховувати при його аналізі та управлінні.

До суб'єктів ринку медичних послуг належать виробники та постачальники цих послуг, серед яких: «лікарні, служби швидкої допомоги, амбулаторії, поліклініки, санаторії, лікарі, які ведуть індивідуальну практику, хоспіси, асоціації патронажних сестер, агентства, що надають медичні послуги вдома» [12].

Основною специфікою медичних послуг «є те, що їхнє виробництво, продаж і споживання відбуваються одночасно. У ролі продавців цих послуг виступають виробники, які мають юридичний статус, власний статут, фінансову звітність і розрахункові рахунки. Наприклад, це можуть бути міські лікарні чи науково-дослідні інститути. Їхні партнери у господарській діяльності включають фінансово-кредитні установи, інші медичні організації, державні органи та служби» [18] .

Покупцями медичних послуг виступають: «споживачі – пацієнти та їхні родичі, які безпосередньо оплачують послуги; посередники – страхові компанії, які беруть на себе обов'язки оплати послуг за пацієнтів на основі договорів страхування; інші суб'єкти, які можуть фінансувати послуги, делегуючи відповідні функції страхувальникам» [12].

Страхові організації є важливими елементами ринкової інфраструктури. Вони забезпечують переміщення грошових потоків від страхувальників до виробників медичних послуг, перетворюючи індивідуальні фінансові ресурси споживачів у суспільні ресурси системи охорони здоров'я.

Ринок медичних послуг поділяється на два основних сегменти:

1. Ринок приватних медичних послуг, де фінансування здійснюється безпосередньо споживачами або через страхові організації.
2. Ринок державних (суспільних) медичних послуг, який фінансується

за рахунок бюджетних коштів або інших суспільних ресурсів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Продавці й покупці на ринку медичних послуг

Продавці			Покупці
Ринок приватних медичних послуг	Агентства по наданню медичних послуг вдома, хоспіси	Медичні послуги платежі	Благодійні організації
	Діагностичні і реабілітаційні центри		Пацієнти
	Стаціонари, санаторії		Страхові організації
	«Швидка допомога»		Міські органи управління охороною здоров'я
	Індивідуально практикуючі лікарі		
Ринок державних медичних послуг	Амбулаторно-поліклінічні установи	Медичні послуги платежі	Міські органи управління охороною здоров'я
	Діагностичні і реабілітаційні центри		Фонди обов'язкового медичного страхування, некомерційні страхові фонди
	Стаціонари, санаторії		Фонди соціального страхування
	Структури лікарів загальної практики, поліклініки		

Примітка. Наведено за [41, с. 222]

Ринок приватних медичних послуг поділяється на два основних сегменти: «комерційний і некомерційний. Комерційний сегмент охоплює заклади, що надають послуги за прямий розрахунок або через страхові компанії. Цей сегмент широко розвинений у багатьох країнах, включаючи Україну. Некомерційний сегмент охоплює заклади, які не мають на меті отримання прибутку. Наприклад, у Люксембурзі та Нідерландах багато клінік перебувають у власності релігійних організацій, а в Німеччині значну частину медичних закладів управляє організація «Червоний Хрест». В Україні цей сегмент є слаборозвиненим через недостатній розвиток громадянського суспільства» [22].

Окрім цього, на ринку медичних послуг існують також: 1) тіньові ринки (нелегальні, неофіційні), де надаються послуги, що порушують законодавство та етичні норми, наприклад, незаконне вилучення органів для трансплантації

або проведення заборонених процедур; 2) легальні ринки (офіційні), які працюють у межах чинного законодавства.

Тіньовий сегмент ринку медичних послуг «характеризується численними порушеннями, включаючи недотримання стандартів лікувально-діагностичних процедур, неправильний облік ліків, спирту та перев'язувальних матеріалів. Такі порушення можуть бути властиві й легальному ринку, однак на нелегальному вони мають систематичний характер» [9]. Це створює ризик для якості лікувально-профілактичних заходів, що негативно впливає як на безпеку пацієнтів, так і на соціально-економічний аспект медичних послуг.

Одним із недосліджених аспектів ринку медичних послуг є його інституціональний вимір, що дозволяє розглядати ринок у контексті конкурентних та неконкурентних сегментів в системі охорони здоров'я.

Неконкурентний ринок медичних послуг характеризується монопольним становищем окремих суб'єктів, де економічна поведінка визначається відсутністю альтернативних постачальників послуг. Такий ринок є необхідним у певних галузях медицини, зокрема кардіохірургії, нейрохірургії, трансплантології та онкології, де потрібні висококваліфіковані фахівці, наукова підтримка та новітні дорогі технології.

Роль великих багатопрофільних клінік є особливо важливою: «унікальні напрямки медицини: генетичні центри, які займаються профілактикою спадкових захворювань, плануванням здорової спадковості та лікуванням генетичних порушень; екстрена медична допомога: у сфері ургентної терапії та хірургії великі клініки надають можливість комплексного підходу до діагностики та лікування; економічна ефективність: завдяки масштабу діяльності такі установи можуть знижувати витрати за рахунок централізації ресурсів, що включає матеріально-технічну базу, науково-дослідні роботи та впровадження інновацій; переваги великих лікарень (зазвичай із кількістю до 500-600 ліжок в рамках одного юридичного суб'єкта) включають: можливість зосередження значних фінансових ресурсів для підтримки передових

технологій; ефективну організацію науково-дослідної роботи; підвищення якості медичних послуг завдяки інвестиціям у технології» [25].

Разом із тим, конкуренція між новими медичними закладами та великими комплексами залишається складним завданням через низку чинників: відсутність значного початкового капіталу для розвитку; необхідність великих витрат на рекламу, що може створювати штучні бар'єри для входження на ринок; обмежені можливості доступу до новітніх технологій та матеріально-технічної бази.

На неконкурентному ринку медичних послуг монопольне становище може займати держава, що виступає як основний виробник послуг. Державні медичні заклади взаємодіють зі страховими компаніями, що організовують медичне страхування для працівників, як, наприклад, у таких установах, як «Укрзалізниця» або Харківська тютюнова фабрика. Окрім цього, державні медичні заклади вступають у товарно-грошові відносини з іншими учасниками ринкової інфраструктури, які перебувають поза системою охорони здоров'я.

У суспільному секторі охорони здоров'я існує конкуренція з боку приватного сектору, яка стосується лікувально-профілактичної та соціально-економічної якості послуг. Незважаючи на неконкурентний характер цього ринку, спостерігається поділ покупців і продавців медичних послуг із впровадженням контрактних відносин між ними. Наприклад, покупцями послуг можуть бути місцеві органи управління або державні страхові фонди.

Яскравим прикладом інноваційного підходу є «експеримент, що проводиться в Харківській області за фінансової підтримки Європейського Союзу. У рамках цього експерименту центральна районна лікарня Золочівського району отримала статус комунального підприємства, яке на госпрозрахунковій основі надає медичні послуги. Медичні працівники, працюючи в такій моделі, зобов'язуються обслуговувати певну кількість пацієнтів, включаючи амбулаторне лікування, перебування в стаціонарі та надання швидкої допомоги. Фінансування пільгових категорій населення забезпечується бюджетними коштами, тоді як витрати на інші медичні послуги

частково покриваються пацієнтами або підприємствами, де вони працюють» [33].

Така модель має переваги в порівнянні з традиційною системою інтегрованого державного управління охороною здоров'я, оскільки вона дозволяє ефективніше адаптувати медичні послуги до специфічних потреб населення за структурою, обсягом, якістю та вартістю. Водночас існує і значний недолік – відсутність стимулів до підвищення виробничої та алокаційної ефективності, характерних для конкурентного ринку. Це може обмежувати мотивацію медичних закладів до вдосконалення якості послуг і пошуку інноваційних рішень.

Конкуренція на ринку менеджерів певною мірою активізує розвиток системи медичних послуг, однак ефективніша конкуренція формується при запровадженні квазіринку («напівринку» або «обмеженого ринку») медичних послуг. У розвинених країнах, таких як Великобританія, Швеція, Фінляндія, Нова Зеландія, Італія, ця модель використовується як альтернатива надмірному державному втручанню в процес надання медичних послуг.

Квазіринок у державному секторі «працює у форматі державного конкурентного ринку, де механізм розподілу бюджетних коштів для медичних послуг замінюється на комерційну основу через акти купівлі-продажу. У зарубіжній літературі ця модель отримала назву «внутрішній ринок» (internal market), який активно впроваджується у країнах зі страховою медициною. У цій системі місцеві органи управління охорони здоров'я виступають покупцями медичних послуг, а в країнах зі страховою медициною до них додаються страхові компанії» [19].

Виробники медичних послуг, такі як лікарні та клініки, стають «продавцями та конкурують між собою за отримання державних замовлень. Конкуренція стимулюється державою, яка організовує конкурси на укладання договорів, вибираючи виконавців на основі аналізу їхньої попередньої діяльності. Перевага надається тим установам, які пропонують найнижчі витрати на надання послуг, але ціна — не єдиний критерій конкуренції. У

контрактах також враховуються вимоги до якості діагностики й лікування, а їх виконання підлягає суворому контролю» [31].

Приватний комерційний ринок медичних послуг є найближчим до моделі чисто конкурентного ринку (табл. 1.2). Однак він має певні відмінності від ідеальної конкуренції, які зумовлені специфікою медичної галузі. Зокрема, доступ до цього ринку обмежений необхідністю отримання вищої або середньої спеціальної медичної освіти, що знижує кількість потенційних продавців. Навчальні медичні заклади випускають обмежену кількість спеціалістів відповідно до встановлених квот, що також впливає на пропозицію на ринку.

Таблиця 1.2

Порівняння ринку досконалої конкуренції та ринку медичних послуг

Ринок досконалої конкуренції	Ринок медичних послуг
Кількість продавців	Обмежена кількість продавців та вхід на ринок, що складає атрибут природної монополії
Однорідність товару (послуги)	Неоднорідність медичної послуги, її індивідуальність, унікальність
Достатня інформованість покупців	Недосконала, суперечлива та неповна інформація
Можливість сумірності ціни товару та його якості	Неможливість сумірності ціни та якості
Прагнення виробників до максимізації прибутку	Наявність великої кількості державних організацій
Реалізація продукції здійснюється, як правило, безпосередньо	Наявність посередника, який сплачує частину медичних послуг (страхова компанія)

Примітка. Наведено за [40, с. 133]

Держава додатково регулює ринок приватних медичних послуг через ліцензування діяльності медичних закладів. У деяких країнах, наприклад у США, ця функція покладається на спеціалізовані установи, такі як служба Medicare. Це забезпечує контроль за якістю послуг, але водночас створює певні бар'єри для входження нових гравців на ринок.

Суб'єкти ринку приватних медичних послуг мають відносно високу інформованість про умови його функціонування, що дозволяє їм вільно входити й виходити з ринку. Водночас пропозиція на цьому ринку є

неоднорідною: медичні послуги мають значну диференціацію, що проявляється у варіативності спеціалізацій, методів лікування, технологій та рівня обслуговування.

Таким чином, ринок приватних медичних послуг можна охарактеризувати як ринок монополістичної конкуренції. На ньому діє велика кількість економічних суб'єктів, які пропонують різноманітні послуги, що є близькими субститутами. Ця структура дозволяє забезпечити високий рівень конкуренції між надавачами медичних послуг, сприяючи якості та інноваціям у сфері охорони здоров'я.

Ринок медичних послуг має низку специфічних особливостей, які виокремлюють його серед інших ринків. Головною рисою цього ринку є його соціальна спрямованість. У цьому контексті максимізація прибутку не може бути пріоритетною метою при наданні медичних послуг, адже вони спрямовані на досягнення суспільного блага – збереження та зміцнення здоров'я населення.

Медична послуга є «специфічним видом виробничої діяльності, результат якої не передбачає створення матеріальних благ. Натомість, її кінцева мета – це отримання конкретного корисного ефекту, що впливає на стан здоров'я людини. Наприклад, результат хірургічної операції чи медичного консультування безпосередньо стосується особистого благополуччя пацієнта. Такі послуги обмежені у транспортуванні: хірургічні втручання потребують стаціонарного обладнання, тоді як ін'єкції чи консультування можуть бути здійснені і вдома» [10].

Ринок медичних послуг також має специфіку, що відбивається на його бізнес-моделях: «значні початкові витрати – надання багатьох видів медичних послуг вимагає суттєвих інвестицій у технології, обладнання, навчання персоналу тощо. Це зумовлює необхідність наявності стартового капіталу; ринок кваліфікації – попит на медичні послуги стимулює як підготовку нових спеціалістів, так і появу псевдофахівців, що може створювати ризики для пацієнтів» [10].

З огляду на ці чинники, учасники ринку часто прагнуть обмежити доступ нових гравців, збільшуючи бар'єри входу. Це може супроводжуватися підвищенням цін і спрямованістю на максимізацію прибутків, що йде врозріз із соціальною сутністю ринку.

Аналіз ринку свідчить, що він суттєво відрізняється від ідеального ринку досконалої конкуренції. Натомість, ринок медичних послуг характеризується рисами монополістичної конкуренції та, у певних сегментах, навіть монополії. Це підтверджується наявністю регуляторних обмежень, нерівномірним розподілом доступу до медичних послуг, а також високим впливом домінуючих гравців у певних галузях охорони здоров'я.

В українській системі охорони здоров'я формування конкурентного середовища у сфері медичних послуг стикається з численними обмеженнями. «Це зумовлено як об'єктивними чинниками, так і тривалою стратегією розвитку великих медичних установ, таких як багатoproфільні лікарні, спеціалізовані стаціонари та діагностичні центри. Зокрема, традиційна незалежність лікарів була частково втрачена, адже вони стали частиною персоналу поліклінік. Такий підхід, заснований на територіальному прикріпленні населення, обмежує свободу вибору лікаря для пацієнтів і стримує розвиток ринкових відносин» [29].

З одного боку, концентрація медичних послуг у великих медичних центрах може бути раціональною та економічно доцільною. Водночас створення великих лікарень або лікувально-діагностичних центрів має свої наслідки, які вимагають ретельного аналізу. Укрупнення й спеціалізація таких закладів потребують зважування можливих втрат, адже монопольне становище великих медичних установ обмежує вибір пацієнтів, а також зменшує можливості органів управління охороною здоров'я та страхових компаній діяти в інтересах пацієнтів. На відміну від реформованих західних систем охорони здоров'я, українська система під час своєї трансформації недостатньо враховувала дії конкурентних механізмів.

Запровадження медичного страхування сприяло посиленню економічних

методів управління, таких як матеріальне стимулювання медичних працівників та колективів. Проте це не забезпечило повної незалежності від неконкурентного середовища. Обсяги та структура надання медичної допомоги, особливо у стаціонарному секторі, визначаються політикою самих закладів охорони здоров'я, часто без урахування можливості втрати ринку через високі витрати на утримання надлишкового персоналу, нераціональну тривалість лікування тощо.

Таким чином, ринок медичних послуг є багатограним явищем, яке потребує системного підходу до вивчення. Його розуміння можливе через дослідження взаємозв'язків різноманітних елементів структури ринку, враховуючи медичні, соціальні, економічні та інституціональні критерії.

1.2. Конкурентне позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг

З розвитком ринкових відносин та посиленням конкуренції в Україні питання пошуку ефективної позиції серед конкурентів та у свідомості споживачів набуває особливої актуальності для діяльності вітчизняних підприємств, установ і організацій. Важливим аспектом є систематизація існуючих підходів до визначення поняття «позиціонування» та аналіз чинників, що впливають на його реалізацію.

Термін «позиціонування» походить від латинського слова «position», що означає «установка», «положення», «принцип» або «точка зору» [31, с. 51]. Концепція позиціонування отримала широке розповсюдження завдяки праці Д. Траута та Е. Райса «Позиціонування: Битва за впізнаваність», опублікованій у 1981 році. На думку авторів, позиціонування передбачає створення для товару унікальної позиції серед конкуруючих продуктів. Це своєрідна ніша, яка фіксується у свідомості потенційного споживача в контексті його цінностей.

Після виходу книги Д. Траута та Е. Райса концепція позиціонування стала предметом активних досліджень. Однак, на сьогоднішній день немає

однозначного визначення цього поняття стосовно організацій, товарів чи послуг. Наприклад, Ф. Котлер трактує позиціонування як процес створення компанією іміджу товару або послуги, який базується на сприйнятті споживачами конкурентних пропозицій. За визначенням О. Зозульова, позиціонування – це «забезпечення товару такого місця на ринку та у свідомості споживача, яке є незаперечним та чітко відрізняється від інших» [11].

Спочатку позиціонування розглядалося виключно у контексті товарів. Сьогодні спектр об'єктів позиціонування значно розширився за рахунок сфери послуг, організацій, компаній та навіть цільових регіонів.

Через велику кількість підходів до визначення поняття «позиціонування», кожна фундаментальна праця з маркетингу пропонує своє авторське трактування. Узагальнена класифікація цих визначень подана в табл. 1.3, що ілюструє багатогранність розуміння позиціонування в сучасному маркетингу.

Таблиця 1.4

Визначення категорії «позиціонування»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Д. Аакер	обличчя стратегії бізнесу, що демонструє бажання організації відносно її сприйняття (порівняно з конкурентами і ринком у цілому) покупцями, працівниками і партнерами
Г. Ассель	це інформація про переваги товару по відношенню до конкуруючих товарів... основна увага приділяється споживчим перевагам і характеристикам товару
С. Дібб, Л. Симкин	розміщення продукту в чіткому, відмінному та бажаному місці (по відношенню до продуктів конкурентів) у свідомості цільових покупців
П. Дойль	маркетингова діяльність з вибору цільових сегментів, що задають ділянки конкуренції, вибору відмінних переваг, що визначають методи конкурентної боротьби
О. В. Зозульов	забезпечення товару такого місця на ринку і в свідомості споживача, яке не підлягає сумніву, чітко відрізняється від інших
Ф. Котлер	комплекс заходів, завдяки яким у свідомості цільових покупців даний товар по відношенню до конкуруючих товарів посідає власне, відмінне від інших та вигідне для організації місце, спосіб, відповідно до якого споживачі ідентифікують той або інший товар за його найважливішими характеристиками

1	2
Ж.-Ж. Ламбен	визначає характер сприйняття фірми цільовими покупцями
М. Портер	дії, спрямовані на забезпечення товару конкурентоспроможного становища на ринку та у свідомості цільових споживачів, а також на розробку відповідного комплексу маркетингу для зайняття своєї товарної ніші (позиції)
Дж. Траут і Е. Райс	створення товару певної позиції серед конкуруючих товарів, своєрідної ніші, яка знайшла б у ієрархії цінностей, створений у свідомості потенційного покупця
Г. Хулей	затвердження ринкових цілей, тобто того, за допомогою чого конкурувати компанія, та відмітної переваги або того, як вона конкуруватиме

Примітка. Сформовано на основі [19; 21; 25]

Сутність концепції позиціонування полягає у формуванні та підтримці виразної відмінності між об'єктом позиціонування та його конкурентами. Ця відмінність має бути помітною та позитивно оціненою цільовою аудиторією. Успішне позиціонування вимагає постійного моніторингу й глибокого розуміння потреб, пріоритетів та уподобань споживачів, а також аналізу ключових характеристик і пропозицій конкурентів. Саме розуміння концепції позиціонування стає основою для створення стійкої конкурентної позиції на ринку.

Отже, «конкурентне позиціонування закладу охорони здоров'я можна визначити як процес створення та підтримки сприятливого інформаційного середовища для закладу. Це передбачає демонстрацію всіх аспектів його діяльності, які можуть отримати позитивну оцінку з боку споживачів – як постійних, так і потенційних. Такий підхід дозволяє зміцнити довіру до закладу та підвищити його привабливість у конкурентному середовищі» [26].

Для ефективного позиціонування закладу охорони здоров'я першочергово потрібно визначити цільовий сегмент ринку. Сегментація потенційних споживачів медичних послуг є ключовим етапом у цьому процесі, адже медичні заклади співпрацюють із великою кількістю людей, кожен із яких має свої потреби та очікування. Успішне позиціонування вимагає врахування інтересів кожного сегмента споживачів. Інформація, яка допомагає

потенційному клієнту прийняти рішення щодо звернення до конкретного медичного закладу, повинна бути адаптована до характеристик аудиторії.

Сегментація ринку медичних послуг для закладів охорони здоров'я може здійснюватися за такими критеріями: «вікові та статеві характеристики: чоловіки, жінки, діти, підлітки, дорослі, літні люди; типи медичної допомоги: амбулаторно-поліклінічна, госпітальна, акушерська, стоматологічна, лікарське забезпечення тощо; декретовані групи: здорові, хворі, працівники зі шкідливими умовами праці, військовослужбовці, студенти тощо; нозологічні групи: пацієнти з певними захворюваннями чи хронічними станами; медико-діагностичні групи: класифікація за потребою у певних видах діагностики чи лікування; групи рівного медичного стандарту: пацієнти з подібним рівнем медичних потреб; економічні характеристики: рівень доходу, платоспроможність; типи медичних послуг: профілактичні, діагностичні, лікувальні, реабілітаційні тощо» [32].

Залежно від сегментації формуються різні стратегії позиціонування, які дозволяють адресувати маркетингові повідомлення та пропозиції конкретній групі споживачів.

В умовах жорсткої конкуренції успіх закладу охорони здоров'я не може бути досягнутий лише за рахунок сегментації ринку медичних послуг. Якщо пропозиції медичного закладу не мають суттєвих відмінностей від аналогічних послуг конкурентів, то зацікавити споживачів буде вкрай складно. Тому після сегментації ринку слід перейти до процесів диференціації та позиціонування.

Диференціація закладу охорони здоров'я полягає у виділенні таких унікальних і об'єктивних ознак закладу, які роблять його більш привабливим для споживачів. Це дозволяє створити позитивний образ закладу на ринку медичних послуг і підвищити його конкурентоспроможність. По суті, диференціація – це пошук і демонстрація конкурентних переваг, які переконують пацієнтів у тому, що цей заклад ідеально відповідає їхнім потребам і є найкращим вибором.

До специфічних ознак закладу охорони здоров'я, за рахунок яких можна

вигідно виділитися на фоні конкурентів є: «якість задоволення медичних потреб: здатність надавати послуги, які максимально відповідають очікуванням пацієнтів; статус закладу охорони здоров'я: його приналежність до певних відомств або організацій, наприклад, державних чи приватних структур; якість медичних послуг: рівень професіоналізму медичного персоналу, сучасне обладнання, точність діагностики та ефективність лікування; рівень розвитку інфраструктури: комфортність приміщень, доступність для пацієнтів, наявність додаткових сервісів, таких як паркування, дитячі кімнати тощо; інноваційна діяльність: використання сучасних методів лікування, впровадження новітніх технологій у роботу закладу; присутність у віртуальному просторі: активне використання веб-сайту закладу, соціальних мереж, участь у медичних форумах, що забезпечує додаткову комунікацію зі споживачами; бренд закладу охорони здоров'я: репутація, позитивний імідж, організаційна культура, традиції, проведення тематичних заходів, наявність історії розвитку закладу тощо» [15].

Диференціація дозволяє не лише створити конкурентні переваги, але й утримувати їх протягом тривалого часу, забезпечуючи сталість клієнтської бази. У поєднанні з ефективним позиціонуванням ці процеси сприяють формуванню позитивного іміджу закладу охорони здоров'я і підвищенню його привабливості для пацієнтів.

Позиціонування закладу охорони здоров'я – «це процес створення позитивного образу медичного закладу, який базується на кількох ключових аспектах. Спершу проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, щоб зрозуміти ринкову ситуацію. Далі визначаються потреби й очікування конкретної групи пацієнтів (сегменту ринку). Наступним кроком є пошук і виділення унікальних характеристик медичного закладу, які надають йому конкурентні переваги та роблять його привабливим для споживачів. Завершальним етапом є оприлюднення результатів роботи закладу для формування його позитивного іміджу у зовнішньому середовищі» [13].

В умовах ринкової економіки позиціонування відіграє важливу роль у

системі управління медичним закладом. Основними принципами цього процесу є: «формування позитивної суспільної думки: забезпечення довіри до закладу через якісні послуги; створення інформаційного простору: активна взаємодія із засобами масової інформації для висвітлення діяльності закладу; управління конкурентною інформацією: аналіз і моніторинг ринку для створення конкурентних переваг; соціальний маркетинг: постійна робота над впізнаваністю закладу через соціально значущі проєкти; формування корпоративного іміджу: створення сприятливого образу закладу серед пацієнтів і партнерів; рекламна діяльність: проведення кампаній, спрямованих на привернення уваги до медичного закладу; вивчення суспільної думки: дослідження для виявлення змін у сприйнятті закладу пацієнтами; позиціонування в Інтернеті: активна діяльність у цифровому просторі, включаючи соціальні мережі та сайт закладу; робота з кризовими ситуаціями: ефективне управління проблемами, які можуть вплинути на репутацію закладу; реалізація соціально важливих проєктів: участь у ініціативах, які підвищують значущість закладу в суспільстві. Таким чином, позиціонування дозволяє медичним закладам встановлювати довготривалі відносини з пацієнтами та підвищувати їхню конкурентоспроможність на ринку медичних послуг» [21].

В Україні сфера охорони здоров'я лише починає пристосовуватися до умов ринкової економіки, впроваджуючи маркетингові інструменти для покращення своєї діяльності.

Особливо актуальним аспектом роботи закладів охорони здоров'я є зростаюча конкуренція на ринку медичних послуг, що вимагає постійного вдосконалення. Медичні заклади повинні впроваджувати інновації, підвищувати якість надання послуг і регулярно підтверджувати свою конкурентоспроможність та значущість.

Однією з характерних рис українських медичних закладів є недостатня здатність ефективно презентувати свої досягнення, що є наслідком радянського спадку, коли публічність і самопрезентація були небажаними.

Щоб подолати ці застарілі стереотипи, потрібно час та поступове формування нових підходів до відкритої взаємодії з громадськістю.

Позиціонування закладів охорони здоров'я здійснюється через використання різних комунікаційних засобів, які можна поділити на дві основні групи:

Контактні заходи – це «форми взаємодії, які передбачають безпосередній зв'язок між представниками медичних закладів і потенційними споживачами. До таких заходів належать організація днів відкритих дверей, конференцій, симпозіумів, виставок тощо. Вони спрямовані на створення довіри до закладу та надання можливості безпосередньо ознайомитися з його послугами» [8].

Дистанційне позиціонування – включає комунікаційні стратегії, що не потребують безпосереднього контакту. До цієї групи належать: «засоби масової інформації: радіо, телебачення, друковані видання, які слугують каналами для поширення інформації про заклад; інтернет-ресурси: офіційні сайти медичних установ, профілі в соціальних мережах, медичні форуми, які забезпечують доступ до інформації у зручній формі; прямі поштові розсилки: використання електронної або фізичної пошти для повідомлення про важливі події чи пропозиції закладу, такі як дні відкритих дверей або організація семінарів; рекламна продукція: буклети, інформаційні листи, проспекти, які акцентують увагу на унікальних особливостях закладу; іміджеві елементи: створення логотипу, слогану, друкованої продукції, які сприяють формуванню впізнаваності та професійного вигляду закладу» [8].

Конкурентне позиціонування відіграє ключову роль у сучасному менеджменті медичних закладів. Воно спрямоване на формування позитивного іміджу, що включає: створення сприятливого інформаційного середовища; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності закладу; вивчення потреб цільових аудиторій та їхніх пріоритетів; пошук конкурентних переваг; ефективне інформування про унікальні характеристики закладу; оприлюднення результатів роботи для підвищення довіри та зацікавленості споживачів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТзОВ «ТІНМед» В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1. Діагностика конкурентної позиції ТзОВ «ТІНМед» на ринку медичних послуг

Дослідження конкурентного середовища та аналіз конкурентних позицій є ключовими елементами діяльності підприємств у сфері медичних послуг. Для оцінки конкурентних переваг існує широкий спектр методів, серед яких найпоширенішими є ті, що визначають ринкові позиції підприємства, продукції чи послуг. Ці методи поділяються на дві основні категорії: «формальні» та «матричні моделі».

До формальних методів належать: модель М. Портера – аналіз п'яти сил конкуренції, що дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції в галузі; модель продукт-ринок (І. Ансоффа) – «визначає стратегії розвитку підприємства на основі співвідношення продукції та ринків; модель накопиченого досвіду – оцінює конкурентоспроможність залежно від досвіду підприємства у виробництві; модель життєвого циклу продукту (ЖЦП) – аналізує етапи розвитку продукції від впровадження до спаду; модель життєвого циклу технологій (ЖЦТ) – оцінює розвиток технологій у часі та їхній вплив на конкурентоспроможність» [24].

До матричних методів належать: «модель Бостонської консалтингової групи – розподіляє продукти за їхнім ринковим зростанням і часткою на ринку; метод «Мак-Кінзі» – аналізує конкурентні позиції підприємства на основі сили ринку і привабливості галузі; модель Shell/DPM – оцінює ризики та прибутковість інвестицій у певну діяльність; модель Хофера/Шенделя – враховує стадії життєвого циклу галузі та продуктів; метод ADL – визначає позицію підприємства залежно від конкурентної сили та зрілості галузі; метод PIMS – оцінює вплив ринкових стратегій на прибутковість» [39] .

Через обмеженість дослідження всі методи аналізу конкурентних

позицій застосувати неможливо, тому зосередимо увагу на використанні «моделі М. Портера» для оцінки конкурентного середовища ТзОВ «ТІНМед». Для кращого розуміння результати аналізу подано у вигляді графічної схеми (рис. 2.1).

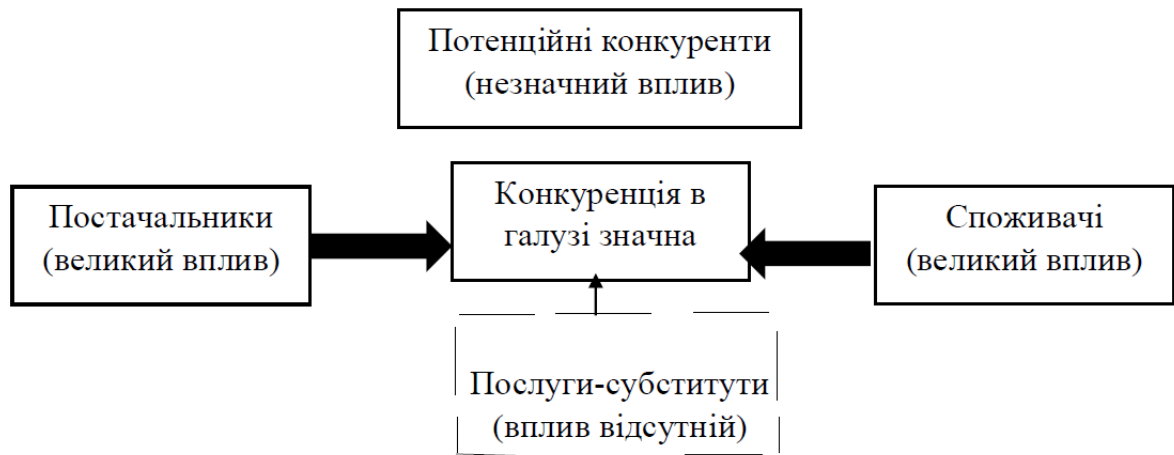


Рис. 2.1. Вплив конкурентного середовища на ТзОВ «ТІНМед»

Примітка. Сформовано автором на основі [25; 26]

Аналіз конкурентного середовища ТзОВ «ТІНМед» проводиться через дослідження п'яти ключових сил за моделлю М. Портера: «вплив постачальників, покупців, потенційних конкурентів, послуг-субститутів, а також рівень конкуренції в галузі охорони здоров'я міста» [35] (табл. 2.1).

Згідно з даними табл. 2.1, ринок медичних послуг у м. Тернопіль є привабливим для конкуренції, оскільки спостерігається висока конкуренція між надавачами медичних послуг. Галузь відкрита для появи нових конкурентів, що стимулює підприємства постійно вдосконалювати свої послуги.

Попит на медичні послуги залишається стабільно високим, що зумовлює суттєвий вплив споживачів на підприємства цієї галузі. Вибагливість покупців до якості медичних послуг підвищує вимоги до рівня обслуговування, кваліфікації персоналу та використання сучасного обладнання.

Ринок характеризується низькою ймовірністю появи медичних послуг-замінників. Це обумовлено унікальністю медичних послуг, які не можуть бути

повністю замінені альтернативними рішеннями.

Таблиця 2.1

**Аналіз конкурентного середовища ТзОВ «ТІНМед»
за методикою М. Портера**

Чинник	Сучасний стан на підприємстві	Вплив на підприємство
Постачальники	Підприємство співпрацює з перевіреними постачальниками, які забезпечують його висококваліфікованими кадрами, обладнанням та витратними матеріалами	Підприємство слідкує та контролює рівень кваліфікації своїх кадрів. Але в зв'язку із ростом інфляції та погіршенням стану економіки витрати на заробітну плату можуть зростати
Покупці	Медичні послуги, які надає підприємство, є досить популярними. Деякі з них є унікальними	Переважає більшість медичних послуг, які надає підприємство, надаються на безоплатній основі. Але є перелік платних послуг. Оскільки конкуренція в галузі є високою, то підприємство може іти на пом'якшення цінової політики стосовно платних послуг, але воно не є суттєвим
Потенційні конкуренти	Галузь є низько конкурентною, підприємство є конкурентоспроможним. Можливими конкурентами можуть бути: приватні лікарні, лабораторії, діагностичні центри	Конкуренція з одного боку дещо зменшує частку ринку для підприємства, але вона допомагає йому виробляти все більше нових і якісніших товарів
Послуги-субститути	Медичні послуги не мають послуг-замінників	Відсутність впливу
Конкуренція в галузі	На даний момент у галузі існує досить висока конкуренція. Галузь є низько конкурентною, проте підприємство є конкурентоспроможним	Галузь є досить привабливою, оскільки має велику кількість споживачів та досить високу прибутковість, тому поява нових конкурентів має високу ймовірність

Примітка. Сформовано на основі аналізу діяльності ТзОВ «ТІНМед»

Постачальники мають вагомий вплив на діяльність підприємств. Для ефективної роботи медичних закладів необхідно забезпечення кваліфікованим персоналом та сучасним обладнанням. Це зобов'язує підприємства інвестувати у навчання працівників і оновлення матеріально-технічної бази.

Можливість входу нових конкурентів на ринок є доволі високою, що підвищує інтенсивність змагання за пацієнтів і зумовлює необхідність стратегічного підходу до управління закладом.

Аналіз показує, що ринок медичних послуг у м. Тернопіль перебуває у стадії активного розвитку. Основний вплив на функціонування галузі мають економічні, інтелектуальні та технічні чинники. У зв'язку з цим підприємствам важливо фокусуватися на підвищенні кваліфікації персоналу, удосконаленні медичного обладнання та формуванні конкурентних переваг.

Використання методики М. Портера дозволило виявити ключові чинники, що впливають на конкурентні позиції підприємства. Найвагомішими серед них є: «конкуренти – високий рівень конкуренції в галузі охорони здоров'я міста змушує підприємство активно вдосконалювати свої послуги та адаптуватися до нових умов ринку; постачальники – забезпечення якісним обладнанням та кваліфікованим персоналом залишається важливим завданням, що безпосередньо впливає на рівень послуг; споживачі – висока активність та вимогливість споживачів формують основні орієнтири для розвитку підприємства» [18].

Для побудови ефективної стратегії позиціонування важливо розуміти характеристику та потреби потенційних клієнтів. Узагальнений портрет споживача буде представлено в табл. 2.2, яка дозволяє деталізувати: демографічні характеристики (вік, стать, сімейний стан); соціально-економічний статус (рівень доходу, зайнятість, освітній рівень); медичні потреби та очікування (типи послуг, частота звернень, рівень задоволеності). Це дозволить підприємству не лише краще розуміти свою аудиторію, але й забезпечити відповідність послуг очікуванням споживачів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності.

Потенційними споживачами послуг ТзОВ «ТІНМед» є як постійні мешканці міста, так і його гості. Для глибшого аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства доцільно використати PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на поточну і майбутню діяльність закладу охорони здоров'я.

Ключовими чинниками, які впливають на діяльність ТзОВ «ТІНМед»,

належать: «політичні чинники: податкова політика, тарифи та пільги; майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі; законодавство з охорони навколишнього середовища; економічні чинники: рівень інфляції і процентні ставки; курси основних валют; рівень доходів населення; кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни; соціальні чинники: вимоги до якості послуг і рівня сервісу; гендерна та вікова структура населення і тривалість життя; спосіб життя і звички споживання; технологічні чинники: рівень інновацій і технологічного розвитку галузі; ступінь використання, впровадження та передачі технологій; розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв» [27].

Таблиця 2.2

Характеристики профілю клієнтів ТзОВ «ТІНМед»

Характеристика профілю	Значення
Географічне розташування клієнтів	В основному це м. Кам'янець-Подільський та Кам'янець-Подільський район. Проте послугами можуть користуватися і гості міста
Демографічні	Люди всіх вікових категорій: школярі та студенти, працівники різних сфер діяльності; вагітні жінки та подружні пари
Економічні	Клієнти із низьким, середнім та високим рівнем доходу
Соціально-психологічні	Споживачі обирають послуги досліджуваного підприємства, оскільки довіряють державним та комунальним медичним закладам
Ставлення клієнтів до медичних послуг	Основна причина користування послугою – необхідність в послугі, ступінь оцінки потреби є високим.

Примітка. Сформовано на основі аналізу діяльності ТзОВ «ТІНМед»

Результати оцінки впливу представлені у табл. 2.3, що дозволяє візуалізувати позитивні та негативні аспекти зовнішнього середовища, а також допомагає сформулювати рекомендації щодо адаптації до цих умов. Вплив кожного чиннику оцінюється як: «+» – позитивний вплив, сприяє розвитку закладу; «-» – негативний вплив, ускладнює діяльність; «0» – нейтральний вплив.

PEST-аналіз дає можливість визначити, які саме чинники потребують

особливої уваги для успішного функціонування підприємства, зокрема для адаптації до змін у законодавстві, підвищення вимог до сервісу, впровадження сучасних технологій та реагування на економічні виклики.

Таблиця 2.3

Сила впливу чинників PEST-аналізу на діяльність ТзОВ «ТІНМед»

Політичні	Вплив чиннику	Економічні	Вплив чиннику
Податкова політика (тарифи та пільги)	-	Рівень інфляції і процентні ставки	-
Законодавство з охорони навколишнього середовища	-	Курси основних валют	-
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює функціонування галузі охорони здоров'я	+	Рівень доходів населення	-
		Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	-
Соціальні	Вплив чиннику	Технологічні	Вплив чиннику
Вимоги до якості послуг та рівня сервісу	-	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	+
Гендерна та вікова структура населення і тривалість життя	+	Ступінь використання. Впровадження та передачі технологій	+
Спосіб життя і звички споживання	+	Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв	+

Примітка. Сформовано на основі аналізу діяльності ТзОВ «ТІНМед»

Для визначення можливих змін у макросередовищі діяльності ТзОВ «ТІНМед» наступним етапом аналізу стало оцінювання ймовірності зміни ключових чинників PEST-аналізу та визначення їх вагомості.

Шкала оцінювання ймовірності змін виглядає наступним чином: 1 – низька ймовірність змін; 2 – скоріше не ймовірно; 3 – середня ймовірність; 4 – ймовірно; 5 – висока ймовірність.

У табл. 2.4 подано дані про оцінку ймовірності змін кожного із чинників макросередовища. В таблиці враховано всі категорії чинників: політичні,

економічні, соціальні та технологічні.

Таблиця 2.4

Оцінки ймовірності коливань PEST-чинників

Опис чиннику	Вплив чиннику	Вага чиннику	Експертна оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
Політичні				
Податкова політика (тарифи та пільги)	-	0,3	4	-1,2
Законодавство з охорони навколишнього середовища	+	0,4	4	+1,6
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює функціонування галузі охорони здоров'я	-	0,3	2	-0,6
Економічні				
Рівень інфляції і процентні ставки	-	0,2	4	-0,8
Курси основних валют	-	0,3	5	-1,5
Рівень доходів населення	-	0,3	4	-1,2
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	-	0,2	2	-0,4
Соціальні				
Вимоги до якості послуг та рівня сервісу	-	0,4	4	-1,6
Гендерна та вікова структура населення і тривалість життя	+	0,3	3	+0,9
Спосіб життя і звички споживання	+	0,3	4	+1,2
Технологічні				
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	+	0,3	4	+1,2
Ступінь використання. Впровадження та передачі технологій	+	0,4	3	+1,2
Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв	+	0,3	3	+0,9

Примітка. Сформовано на основі аналізу діяльності ТзОВ «ТІНМед»

Найбільший позитивний вплив на діяльність ТзОВ «ТІНМед» мають: технологічні чинники (+3,3) – активний розвиток інновацій та цифрових технологій; соціальні чинники (+0,5) – підвищення вимог до якості послуг та зростання інтересу до здорового способу життя. Найбільший негативний вплив здійснюють: економічні чинники (-3,9) – нестабільна економічна ситуація, рівень інфляції, низька платоспроможність населення; політичні чинники – постійні зміни в законодавстві та політиці охорони здоров'я.

Для дослідження внутрішнього середовища ТзОВ «ТІНМед» в роботі використано методику SNW-аналізу (табл. 2.5). SNW-аналіз – це метод, який дозволяє оцінити внутрішнє середовище підприємства шляхом виявлення його

сильних (Strengths), нейтральних (Neutral), і слабких (Weaknesses) сторін. Цей інструмент є виключно внутрішнім і використовується для детального вивчення внутрішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства.

Метою SNW-аналізу є «визначення ключових переваг і недоліків організації, а також тих аспектів, які перебувають у стабільному стані (нейтральних), щоб побудувати стратегію подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності» [20]. Основні компоненти SNW-аналізу: «сильні сторони – це аспекти діяльності підприємства, які надають йому переваги на ринку або дозволяють ефективно досягати своїх цілей; нейтральні сторони – це чинників, які наразі не створюють ані переваг, ані загроз, але можуть змінити свій статус залежно від умов; слабкі сторони – це недоліки, які перешкоджають досягненню цілей або знижують конкурентоспроможність підприємства. SNW-аналіз є ефективним інструментом для прийняття управлінських рішень, стратегічного планування та визначення шляхів розвитку організації» [20].

Таблиця 2.5

SNW-аналіз ТзОВ «ТІНМед»

Стратегічна позиція	Якісна оцінка позиції		
	Сильна S	Нейтральна N	Слабка W
Загальна стратегія підприємства			W
Організаційна структура		N	
Фінансовий стан		N	
Доступність інвестиційних ресурсів		N	
Рівень бухгалтерського обліку		N	
Асортимент послуг	S		
Конкурентоспроможність установи		N	
Інформаційні технології			W
Здатність до лідерства		N	
Здібності керівництва	S		
Ступінь маркетингу			W
Якість бренда		N	
Репутація на ринку		N	
Репутація як роботодавця		N	
Інновації		N	
Рівень обслуговування	S		
Корпоративна культура		N	

Примітка. Сформовано на основі аналізу діяльності ТзОВ «ТІНМед»

SNW-аналіз внутрішнього середовища ТзОВ «ТІНМед» продемонстрував переважно нейтральну позицію підприємства щодо більшості аналізованих показників. Водночас, були виявлені як сильні, так і слабкі сторони, що потребують уваги для стратегічного розвитку.

Результати SNW-аналізу ТзОВ «ТІНМед»: «сильні сторони: кваліфікований персонал, здатний забезпечити якісне надання медичних послуг; широкий асортимент послуг, які відповідають потребам споживачів; слабкі сторони: недостатнє інформування потенційних споживачів про доступні медичні послуги; відсутність маркетингової стратегії, що ускладнює процес залучення нових клієнтів і підвищення конкурентоспроможності; нейтральні сторони: показники, які наразі не створюють суттєвих переваг чи загроз, але можуть змінитися під впливом зовнішніх чи внутрішніх чинників».

Жодне підприємство не може існувати у відриві від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Для ефективного управління необхідно мати чітке уявлення про ці чинники та їхній вплив на діяльність організації.

Для цього було запропоновано використати SWOT-аналіз, який дозволяє встановити зв'язки між можливостями, загрозами, сильними сторонами та слабкостями підприємства.

SWOT-аналіз є одним із найефективніших методів для визначення стратегічних напрямків діяльності. Він дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й визначити потенційні шляхи розвитку, враховуючи вплив внутрішніх і зовнішніх чинників.

У табл. 2.6 представлені результати аналізу можливостей, загроз, сильних і слабких сторін ТзОВ «ТІНМед», що є основою для здійснення стратегічного планування. Стратегічне планування відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку приватного медичного закладу. У сучасному конкурентному середовищі медичні установи стикаються із зростаючими вимогами пацієнтів, постійними інноваціями в галузі охорони здоров'я, а також економічними та регуляторними викликами.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу ТзОВ «ТІНМед»

	Можливості (О) - залучення інвесторів; - постійні постачальники; - перехід до більш ефективних стратегій; - вихід на нові ринки.	Загрози (Т) - поява нових конкурентів; - зміна потреб споживачів; - несприятлива політична ситуація.
Сильні сторони (S) - можливість розширення спеціалізації - ефективність менеджменту - сучасні технології - широкий асортимент	Вихід на нові ринки, збільшення асортименту та розширення спеціалізації, дозволить утримати позицію на ринку; Ефективність менеджменту, контроль якості, невіддалене поводження конкурентів і використання сучасних технологій дадуть можливість встигнути за ростом ринку; Чітка стратегія дозволить використати всі можливості.	Посилення конкуренції, політика держави, зниження рівня купівельної спроможності вплинуть на розширення спеціалізації та проведення стратегії; Ефективний менеджмент зафіксує зміни потреб споживачів; Поява конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів;
Слабкі сторони (W) - невеликі маркетингові здібності - чимала залежність від постачальників - несформований імідж	Несформований імідж створить ускладнення при виході на нові ринки, залучення нових інвесторів; При невеликих маркетингових здібностях складнощі із попитом споживачів; Постійний пошук нових постачальників послабить можливість маневрування на ринках фінансування та збуту.	Несприятлива політика держави може призвести до виходу з галузі; Невеликі маркетингові здібності та відсутність кваліфікації не втримає покупців при зміні їх смаків.

Примітка. Сформовано на основі аналізу діяльності ТзОВ «ТІНМед»

Отже, ТзОВ «ТІНМед» «функціонує на ринку з помірною концентрацією, який характеризується монополістичною конкуренцією. Найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють постачальники та споживачі, тоді як послуги-субститути мають мінімальний вплив, оскільки замінників медичних послуг не існує. Позитивний вплив на діяльність центру чинять технологічні та соціальні чинники, що сприяють його розвитку, натомість економічні та політичні чинники створюють негативний тиск на підприємство. Аналіз внутрішнього середовища свідчить, що заклад здебільшого займає нейтральну позицію за більшістю показників. Серед головних переваг центру виділяються якісний сервіс та висококваліфікований

персонал, що забезпечують конкурентні переваги. Однак слабкими сторонами залишаються недостатнє інформування споживачів про медичні послуги та відсутність розробленої маркетингової стратегії, що ускладнює формування довіри та залучення нових пацієнтів» [22].

2.2. Оцінювання чинників конкурентоспроможності ТЗОВ «ТІНМед» на ринку медичних послуг

Рівень конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я визначається впливом різних чинників. У контексті економіки чинники розглядаються як умови, обставини або рушійні сили, які впливають на економічні процеси та явища. Наприклад, О. Літвінов визначає чинники конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я як «умови, обставини і рушійні сили, що сприяють виникненню індивідуальних особливостей і конкурентних переваг закладу та можливостей їх реалізації у конкурентній боротьбі на ринку медичних послуг» [17]. О. Циганюк класифікує чинники конкурентоспроможності підприємств на три основні групи: «техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові» [32]. О. Літвінов, адаптуючи цю класифікацію до галузі охорони здоров'я, запропонував замінити техніко-економічні чинники на медичні. Ця група включає аспекти, що визначають спектр і якість надання медичних послуг.

Медичні чинники конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я значною мірою залежать від технічної оснащеності. Сучасна медицина потребує значних інвестицій у придбання сучасного медичного обладнання. Ще одним ключовим аспектом є постійне підвищення кваліфікації персоналу, що дозволяє медичним працівникам залишатися в курсі останніх досягнень медицини.

Таким чином, до медичних чинників конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я належать: «асортимент і номенклатура медичних послуг, які надає заклад; якість надання послуг, що визначає задоволення потреб пацієнтів; технічне оснащення, яке забезпечує сучасний рівень діагностики та лікування; рівень кваліфікації медичного персоналу, що безпосередньо

впливає на результати лікування. Усі ці чинники формують основу для створення конкурентних переваг та сприяють успішній діяльності закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг» [34].

Для моніторингу якості та рівня медичної допомоги в ТзОВ «ТІНМед» застосовуються наступні показники:

1. Кількість осіб (%), які звернулися за медичними послугами протягом досліджуваного періоду. Цей показник відображає рівень залученості населення до системи охорони здоров'я та ступінь довіри до медичного закладу.

2. Середня кількість звернень окремого пацієнта протягом року. Аналіз проводиться з урахуванням віку та статі, що дозволяє визначити характер звернень та особливості попиту на медичні послуги серед різних груп населення.

3. Середня тривалість лікування одного випадку визначеного захворювання. Даний показник включає середню кількість звернень пацієнта з цього приводу, що дозволяє оцінити ефективність діагностики та лікування в межах закладу.

Зазначені показники дозволяють комплексно оцінити діяльність медичного закладу, визначити сильні сторони та проблемні аспекти, а також сформулювати рекомендації для покращення якості надання медичних послуг.

З метою створення економічно ефективної моделі роботи в ТзОВ «ТІНМед» впроваджено систему експертної оцінки якості надання медичних послуг.

Система експертної оцінки якості надання медичних послуг в ТзОВ «ТІНМед» є важливим інструментом для забезпечення високого рівня обслуговування пацієнтів, відповідності стандартам та зміцнення конкурентних позицій закладу. Ця система базується на кількох ключових аспектах.

Основними критеріями оцінки якості є клінічна ефективність, яка враховує результати лікування, відповідність лікувальних процесів

протоколам, а також задоволеність пацієнтів, яка вимірюється через опитування та відгуки. Важливу роль відіграють також комфортність приміщень, якість обслуговування та доступність послуг.

Дані для оцінки якості збираються за допомогою різних методів, таких як опитування пацієнтів, внутрішні аудити та аналіз скарг. Ці дані аналізуються експертною комісією, до складу якої входять керівники закладу, старші лікарі та незалежні експерти. Вони використовують стандартизовані інструменти для перевірки роботи закладу та формують рекомендації щодо покращення.

«Для забезпечення ефективності системи застосовуються сучасні електронні платформи моніторингу, які дозволяють автоматизувати процес збору даних та аналізу. Завдяки цим технологіям пацієнти можуть швидко залишати відгуки, а керівництво отримує вичерпну інформацію про якість послуг у зручному форматі».

Отримані результати використовуються для впровадження заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків. Це може включати підвищення кваліфікації персоналу, оновлення обладнання, а також реорганізацію внутрішніх процесів закладу. Усі зміни контролюються через повторні оцінки, що дозволяє оцінити ефективність впроваджених рішень.

«Загалом, система експертної оцінки якості сприяє покращенню обслуговування, підвищенню рівня довіри серед пацієнтів та зміцненню позицій закладу на ринку медичних послуг. Вона допомагає закладу відповідати сучасним вимогам і ефективно реагувати на запити споживачів».

В ТзОВ «ТІНМед» робота зі стандартизації медичних послуг організована таким чином, щоб забезпечити високу якість обслуговування пацієнтів, дотримання чинного законодавства, а також відповідність міжнародним стандартам. Цей процес включає кілька ключових етапів і елементів.

Заклад приймає затверджені на національному рівні протоколи діагностики та лікування, адаптуючи їх до специфіки своєї роботи. Водночас враховуються міжнародні стандарти та рекомендації, наприклад, від

Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), Joint Commission International (JCI) тощо.

В ТзОВ «ТІНМед» створюються внутрішні стандарти, які деталізують надання послуг у різних медичних напрямках. Ці протоколи охоплюють всі аспекти роботи: від ведення документації до специфіки лікування та взаємодії з пацієнтами.

Усі працівники регулярно проходять навчання щодо впроваджених стандартів. Проводяться тренінги, семінари та майстер-класи, на яких розглядаються нові методики лікування, використання обладнання та комунікація з пацієнтами.

ТзОВ «ТІНМед» впроваджує механізми внутрішнього аудиту для перевірки дотримання стандартів. Внутрішні перевірки можуть проводитися спеціально створеною комісією, що аналізує роботу персоналу, якість медичних послуг і відповідність документації.

На основі аналізу роботи закладу проводиться регулярний перегляд стандартів. Враховуються нові наукові дослідження, зміни у законодавстві, відгуки пацієнтів та внутрішній досвід.

У роботі зі стандартизації активно використовуються сучасні інформаційні системи, які автоматизують контроль за дотриманням стандартів і веденням документації. Електронні медичні записи та системи управління якістю допомагають забезпечити єдиний підхід до обслуговування пацієнтів.

Для забезпечення відповідності послуг стандартам ТзОВ «ТІНМед» активно збирає та аналізує відгуки пацієнтів. Це дозволяє виявляти можливі недоліки та оперативно їх усувати.

Організація роботи зі стандартизації медичних послуг дозволяє приватному закладу забезпечувати стабільно високу якість медичного обслуговування, підвищувати довіру пацієнтів і зміцнювати свої позиції на ринку.

«Комерційні чинники конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я відіграють важливу роль у забезпеченні їхньої успішної діяльності.

Сучасні медичні установи, як приватні, так і державні, часто пропонують платні медичні послуги, що створює конкурентне середовище. Одним із головних чинників конкуренції є наявність аналогічних або подібних медичних закладів. Крім того, значний вплив мають характеристики попиту, рівень доходів населення, рівень захворюваності та інші соціально-економічні показники».

«Особливо важливою складовою конкурентоспроможності є вартість медичних послуг, оскільки в регіонах з високою еластичністю попиту споживачі чутливі до змін у цінах. Це може визначати перевагу того чи іншого закладу в очах пацієнтів».

«Нематеріальні аспекти, такі як імідж, гудвіл і репутація, також значно впливають на конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я. Вони є результатом передачі споживачам інформації про якість медичних послуг та інші важливі характеристики. Найефективнішим каналом поширення такої інформації є міжособистісне спілкування, оскільки воно не потребує фінансових витрат і викликає довіру у потенційних клієнтів. Однак, у багатьох випадках цього буває недостатньо, і заклади охорони здоров'я звертаються до зовнішніх каналів комунікації, таких як реклама, для залучення ширшої аудиторії».

У сучасних умовах, коли конкуренція між закладами охорони здоров'я стає дедалі жорсткішою, нематеріальні чинники конкурентоспроможності, зокрема імідж та репутація, набувають все більшого значення. Таким чином, до комерційних чинників, що впливають на конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я, належать кон'юнктура ринку медичних послуг, ціна послуг та позитивний імідж установи.

«Нормативно-правові чинники конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я розкривають відповідність діяльності медичних установ чинному законодавству. Оскільки державне регулювання та контроль у сфері охорони здоров'я є доволі суворими, вважається, що всі медичні заклади працюють виключно в правовому полі. Тому немає необхідності виділяти цю

групу чинників окремо».

Ще одним підходом до класифікації чинників конкурентоспроможності є їх поділ на внутрішні та зовнішні. Сучасна галузь охорони здоров'я характеризується високим рівнем інноваційності, що суттєво впливає на конкурентоспроможність медичних закладів. До зовнішніх чинників зазвичай відносять інвестиційні можливості, інноваційні технології, науково-дослідну діяльність, наявність висококваліфікованого медичного персоналу, конкуренцію, попит на медичні послуги, а також урядові рішення.

Ми пропонуємо переглянути назви деяких зовнішніх чинників. Наприклад, групу чинників, пов'язаних із ресурсами, доцільно назвати ресурсними, а не виробничими. Ресурси для закладу охорони здоров'я включають персонал, сучасні медичні технології, інноваційні лікарські засоби, доступ до додаткових фінансових ресурсів і можливість використання результатів наукових досліджень у медицині. Інші зовнішні чинники, які є спільними для різних галузей економіки, можуть залишатися без змін.

Таким чином, системний підхід до класифікації чинників конкурентоспроможності, враховуючи їх поділ на внутрішні та зовнішні, дозволяє комплексно оцінювати чинники, що впливають на успішність діяльності закладів охорони здоров'я.

«Внутрішні чинники конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я відображають ефективність його діяльності у різних аспектах. Визначення цих чинників передбачає аналіз рівня медичної ефективності, яка полягає у здатності задовольняти потреби пацієнтів, надаючи повний спектр високоякісних медичних послуг. Екологічна ефективність у цьому контексті не розглядається, оскільки вона не є актуальною для медичних установ. Важливим внутрішнім чинником є витратна ефективність, що означає здатність закладу досягати медичної ефективності при мінімальних витратах. Також вагомим аспектом є ефективність системи управління, яка визначається здатністю керівного персоналу організовувати, планувати, контролювати, мотивувати та аналізувати діяльність закладу».

Всі ці внутрішні чинники тісно пов'язані із зовнішніми, зокрема із впливом інноваційних процесів як у медичній сфері, так і в суспільстві в цілому.

Українська галузь охорони здоров'я нині «демонструє тенденцію до формування ринкових механізмів. Це зумовлено прагненням держави перейти до адресного фінансування пацієнтів, зростанням кількості приватних медичних закладів, а також участю українських установ у міжнародній конкуренції із закордонними клініками. Хоча зменшення державного фінансування медицини та зниження забезпеченості населення лікарями створюють певні виклики, формування ринку медичних послуг в Україні можна вважати позитивним явищем» [10].

В умовах конкуренції кожен медичний заклад повинен чітко усвідомлювати свої конкурентні переваги і вміти ефективно їх використовувати. У випадку ТзОВ «ТІНМед» ключовими чинниками конкурентоспроможності є висока професійна кваліфікація персоналу, стандартизація медичних послуг та робота за локальними протоколами і формулярами, а також висока якість надання медичних послуг.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Сьогоднішній ринок, на якому діють українські заклади охорони здоров'я, зокрема ТзОВ «ТІНМед», зосереджений на задоволенні потреб споживачів, які очікують отримати високоякісні медичні послуги за доступною ціною. «Активне зростання кількості приватних медичних закладів суттєво впливає на конкурентну структуру галузі, створюючи нові виклики. Додатково, процес автономізації лікарень стимулює їх перехід до комерційного підходу в діяльності, що включає заклади державної та комунальної форм власності». Це, своєю чергою, змушує їх брати участь у конкурентній боротьбі.

У таких умовах маркетинг медичних послуг поступово набуває важливого значення як один із ключових інструментів управління. Він починається із застосування оперативного маркетингу, а з часом органічно інтегрується в діяльність лікарень через стратегічне планування та розробку програм розвитку.

«Пацієнт, як споживач медичних послуг, є центральною фігурою в системі, що постійно змінюється. Заклади охорони здоров'я мають зосереджуватись на тому, щоб якомога повніше задовольнити потреби своїх пацієнтів. У цьому контексті маркетинг медичних послуг стає невід'ємною частиною ефективного управління. Він поступово набуває популярності серед керівників вітчизняних медичних установ, допомагаючи формувати конкурентні переваги».

Виходячи з цього, пропонується керівництву ТзОВ «ТІНМед» розробити та впровадити у свою роботу ефективну маркетингову стратегію, яка сприятиме зміцненню позицій закладу на ринку медичних послуг.

Залежно від складових маркетингу-мікс розрізняють різні варіанти маркетингових стратегій, серед яких ключовою є сервісна стратегія або стратегія послуги. Основна ідея цієї стратегії полягає в тому, що послуга має

максимально відповідати потребам визначеної цільової аудиторії. Як зазначають Ennew С. та Watkins Т., сервісний продукт є центральним елементом маркетингу-мікс у будь-якій маркетинговій стратегії. За визначенням Grönroos С., послуга – це діяльність або серія дій, які переважно мають невідчутний характер і відбуваються у взаємодії між клієнтом та обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, товарами або системами постачальника послуг. Мета такої взаємодії – вирішення проблем клієнта.

Продуктова стратегія, як елемент маркетингової стратегії, визначає результат, який клієнт отримує у процесі споживання послуги. «У сфері охорони здоров'я це означає вплив на здоров'я людини, що надає додаткову складність у диференціації дій, які виконуються в межах медичного обслуговування». Медичні послуги можуть бути охарактеризовані як безпосередньо через їхній зміст, так і опосередковано – через процедури, виконані кваліфікованим персоналом.

Визначення унікальних характеристик медичних послуг є непростим завданням через їх складну природу. Як стверджує Lovelock С., «важливим аспектом сервісної продуктової стратегії для організацій у сфері охорони здоров'я є здатність вирішувати проблеми, пов'язані з особливостями цих послуг. У пошуку управлінських рішень медичні заклади намагаються диференціювати себе серед конкурентів. Це досягається за рахунок надання широкого спектра високоякісних послуг, створення сильного бренду, впровадження інноваційних рішень та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів».

Організації сфери охорони здоров'я зазвичай пропонують широкий вибір сервісних продуктів, орієнтованих на задоволення потреб та бажань різних груп клієнтів. Сфера охорони здоров'я, як і багато інших сервісних галузей, стикається з високим рівнем конкуренції. Успішний бренд створюється не лише на ринку, але й у свідомості клієнтів. Keller К. «поділяє послуги на дві категорії: ті, які повністю відокремлені від товарів, і ті, що пов'язані з ними. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що ефективна сервісна стратегія в

зкладах охорони здоров'я здатна позитивно вплинути на їх діяльність, сприяючи залученню та утриманню клієнтів».

Цінова стратегія є важливою складовою маркетингової діяльності закладів охорони здоров'я. Її мета – забезпечення довгострокової стабільності та прибутковості шляхом задоволення потреб клієнтів. Nagle T. та Holden R. підкреслюють, що «якщо інші аспекти маркетингової стратегії створюють основу для успіху, то саме цінова стратегія дозволяє його реалізувати, забезпечуючи організації фінансовий результат».

«Встановлення цін у сфері медичних послуг – складний процес, який включає аналіз витрат, корпоративних цілей, а також еластичності попиту. Витрати займають вагомую частку у формуванні ціни медичної послуги, тому важливо, щоб вони були повністю враховані. Однак цього недостатньо, оскільки лікувальний заклад також має досягати монетарних цілей і залишатися прибутковим. Окрім витратної складової, на цінову стратегію значний вплив має еластичність попиту – тобто те, як зміна ціни впливає на попит споживачів».

Таким чином, можна зробити висновок, що цінова стратегія відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я та впливає на його фінансову стабільність і ефективність. Ефективне ціноутворення сприяє досягненню балансу між задоволенням потреб клієнтів і реалізацією фінансових цілей закладу.

«Стратегія розподілу/збуту є ключовим елементом успішної діяльності закладів охорони здоров'я, оскільки забезпечує доступність їхніх послуг для споживачів. Угоди купівлі-продажу створюють умови, за яких товари та послуги стають доступними для клієнтів. Медичні заклади, які надають свої послуги, повинні зосередитися на вирішенні трьох основних аспектів доступності: фізичної, часової та інформаційної».

Фізична доступність передбачає зручне розташування закладу, що полегшує пацієнтам доступ до нього. Наприклад, стоматологічні клініки, розташовані в людних місцях чи пішохідних зонах, забезпечують легкий

доступ і комфорт для своїх клієнтів.

Часова доступність полягає у забезпеченні зручного графіка роботи медичних установ. Заклади, які працюють у вечірні години або по вихідних, краще задовольняють потреби пацієнтів, які не можуть відвідати лікаря в стандартний робочий час.

Інформаційна доступність та просування включає заходи з популяризації послуг, інформування клієнтів про їхню наявність та переваги. Наприклад, стоматологічні клініки в торговельних центрах часто орієнтуються на трафік покупців, створюючи попит на свої послуги за допомогою маркетингових заходів, а не лише через усні рекомендації лікарів.

Доступність загалом означає здатність пацієнта легко досягти місця надання медичних послуг, враховуючи його ефективне розташування та просторову орієнтацію. Це включає як фізичну доступність закладу, так і легкість у комунікації та отриманні необхідної інформації про послуги.

«Стратегія просування (комунікаційна стратегія) є важливим елементом маркетингової діяльності закладів охорони здоров'я, оскільки вона допомагає донести інформацію про послуги закладу до клієнтів. Просування та комунікації дають можливість медичним установам ефективно інформувати споживачів про доступні продукти та послуги, підвищуючи їхню обізнаність і залучаючи нових клієнтів».

Менеджери медичних закладів мають «ретельно вивчити потреби своїх клієнтів і обрати такі інструменти комунікації, які найкраще відповідають потребам аудиторії, сприяють збільшенню прибутків та розвитку закладу. Це можуть бути різні засоби реклами, заходи зі зв'язків із громадськістю, цифрові платформи тощо. Крім того, стратегії просування дозволяють закладам охорони здоров'я не лише презентувати свої послуги, але й зміцнювати свою репутацію та впізнаваність як бренду».

Основою стратегії просування є так званий «комунікаційний мікс», який включає різні інструменти комунікації. Кожен з цих інструментів має свої переваги й обмеження, тому для досягнення максимального ефекту заклади

охорони здоров'я зазвичай застосовують комбінацію декількох підходів. Наприклад, поєднання цифрової реклами, соціальних мереж, традиційних медіа та заходів зі зв'язків із громадськістю дозволяє охопити широку аудиторію.

Завдяки стратегії просування медичні установи можуть диференціювати себе серед конкурентів, підвищувати свою привабливість для клієнтів і забезпечувати довгостроковий розвиток. Таким чином, комунікаційна стратегія позитивно впливає на ефективність діяльності закладів охорони здоров'я, сприяючи зміцненню їх позицій на ринку медичних послуг.

«Стратегія модернізації матеріально-технічного забезпечення є важливою складовою маркетингової діяльності в сфері охорони здоров'я. Вона базується на ідеї, що зовнішній вигляд робочого місця, інтер'єр лікарні та загальна естетика закладу можуть суттєво впливати на сприйняття клієнтами якості послуг. Як зазначає Jones R., ці аспекти є своєрідним «матеріальним проявом», який створює у клієнтів враження про професіоналізм та надійність медичного закладу».

Візуальні аспекти робочого місця, такі як чистота, організованість та охайність, мають критичне значення. Якщо приміщення брудне або захаращене інструментами, це може викликати у клієнтів сумніви щодо якості послуг і відвернути їх від закладу. Наприклад, пошкоджені меблі, неналежно розташовані предмети інтер'єру чи загальний безлад створюють негативне враження, навіть якщо самі медичні послуги надаються на високому рівні.

Елементи дизайну, такі як меблі, стінні покриття, картини чи декоративні предмети, відіграють ключову роль у створенні комфортного середовища для пацієнтів. Однак їх ефект знижується, якщо ці елементи не підтримуються у належному стані. Зношені, брудні чи пошкоджені предмети можуть викликати у пацієнтів недовіру до закладу, що вплине на загальну оцінку його діяльності.

Унікальність медичних послуг полягає в тому, що вони часто сприймаються як невідчутний продукт. У такій ситуації матеріальне свідцтво виконує роль візуального підтвердження якості послуг, знижуючи

невизначеність клієнтів і зміцнюючи їх довіру до закладу.

На основі аналізу літературних джерел можна зробити висновок, що стратегія матеріального свідоцтва позитивно впливає на ефективність діяльності закладів охорони здоров'я. Вона сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, зміцненню репутації закладу та його конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

«Стратегія доставки/процесу є ключовим елементом розширеного комплексу маркетингу у сфері медичних послуг. Її значущість пояснюється тим, що саме процес взаємодії між закладом охорони здоров'я та клієнтом впливає на прийняття рішення про використання послуги та рівень задоволеності пацієнта. Як зазначає Collier D., організація процесу надання послуг відіграє вирішальну роль у створенні позитивного досвіду для клієнта».

Zeithaml V. та Bitner M. звертають увагу «на основні управлінські виклики, з якими стикаються менеджери в сфері послуг, серед яких забезпечення якості обслуговування, підбір персоналу та їх навчання. Вони виокремлюють три ключові компоненти процесу: послідовність дій – може бути стандартизованою для усіх клієнтів або адаптованою під індивідуальні потреби; кількість етапів – процес може складатися з одного етапу або включати комплекс взаємопов'язаних дій; участь клієнта – рівень залучення пацієнта у процес отримання послуги».

Досвід пацієнта щодо отримання медичних послуг формується на основі трьох фаз процесу: «приєднання: перший контакт пацієнта із закладом, зокрема запис на прийом або отримання первинної консультації; інтенсивне використання: безпосередній процес надання медичних послуг, наприклад, діагностика або лікування; відокремлення: завершення обслуговування, включаючи отримання результатів, рекомендацій або подальшого моніторингу стану здоров'я. Ці етапи формують у пацієнта загальне враження про послугу, яке впливає на його лояльність та готовність рекомендувати заклад іншим».

На основі цього можна стверджувати, що стратегія процесу має значний позитивний вплив на ефективність діяльності закладів охорони здоров'я. Вона

дозволяє не лише забезпечити якісне обслуговування пацієнтів, але й сприяє підвищенню репутації та конкурентоспроможності лікарень на ринку медичних послуг.

Стратегія розвитку персоналу. «Персонал є ключовим елементом у функціонуванні сервісних організацій, особливо в процесі надання послуг, де взаємодія з клієнтами відіграє центральну роль. У маркетингу послуг тривалий час підкреслювалася важливість персоналу, зокрема його контакту з клієнтами, як вирішального фактора забезпечення високої якості обслуговування та досягнення задоволеності споживачів» [47].

У сучасних умовах роль персоналу у сфері послуг змінюється відповідно до специфіки самої послуги. «Проте у галузі охорони здоров'я медичний персонал залишається надзвичайно важливим. І науковці, і практики вважають, що якість медичних послуг значною мірою визначається характером взаємин між пацієнтами та медичними працівниками. У медицині, як ніде більше, «продуктом» є сама людина. Пацієнти сприймають медичну послугу крізь призму образів лікарів та інших медичних фахівців, які її надають. Для більшості пацієнтів саме лікар є уособленням медичної допомоги» [47].

Для перевірки висунутих нами гіпотез було проведено практичне дослідження впливу семи різних маркетингових стратегій на діяльність ТзОВ «ТІНМед». З метою збору первинних даних організовано анкетування медичного персоналу закладу. Було розповсюджено 50 анкет, з яких повернулося 76% (38 анкет). Учасники опитування оцінювали свою згоду з певними твердженнями за допомогою шкали Лайкерта (від 1 бала – повна незгода до 5 балів – повна згода). Отримані результати були оброблені за допомогою програмного забезпечення Excel.

Перш ніж інтерпретувати результати, було проведено аналіз демографічних характеристик респондентів, що дає змогу врахувати контекст анкетування. Серед опитаних переважали особи віком старше 41 року (65%). Молодь віком від 30 до 40 років становила 30% учасників. Щодо рівня освіти,

80% респондентів мають базову вищу освіту, 10% – повну вищу освіту або науковий ступінь. Більшість учасників (60%) мають медичну освіту, тоді як решта респондентів є фахівцями у сфері менеджменту. Значна частина респондентів (66%) має стаж роботи в досліджуваному закладі від 11 до 15 років. Участь в опитуванні взяли переважно керівники, лікарі та середній медичний персонал.

У табл. 3.1 представлені результати аналізу семи інструментальних маркетингових стратегій та їх вплив на показники діяльності ТзОВ «ТІНМед». Оцінка ефективності здійснювалася за показником задоволеності клієнтів. Таблиця також містить дані матриці кореляції, яка демонструє значення коефіцієнта кореляції Пірсона між змінними, а також одиничні значення коефіцієнтів кореляції та внески кожного показника (табл. 3.2), що розраховувалися для вибірки N=190.

Таблиця 3.1

**Маркетингові стратегії і показники діяльності ТзОВ «ТІНМед»,
що вимірюються ступенем задоволеності пацієнтів**

Кореляція Пірсона	ПДЛЗП	Стратегія сервісу	Цінова стратегія	Стратегія розподілу	Стратегія просування	Стратегія матеріального доказу	Стратегія процесу	Стратегія персоналу
ПДЛЗП	1	0,520	0,061	0,074	0,300	0,389	0,391	0,217
Стратегія сервісу	0,520	1	0,316	0,034	0,286	0,452	0,306	0,254
Цінова стратегія	0,061	0,316	1	0,236	0,272	0,183	0,328	0,220
Стратегія розподілу	0,074	0,034	0,236	1	0,235	0,117	0,032	0,040
Стратегія просування	0,300	0,286	0,272	0,235	1	0,220	0,361	0,313
Стратегія матеріального доказу	0,389	0,452	0,183	0,117	0,220	1	0,495	0,338
Стратегія процесу	0,391	0,306	0,328	0,032	0,361	0,495	1	0,351
Стратегія персоналу	0,217	0,254	0,220	0,040	0,313	0,338	0,351	1

Примітка. Розраховано на матеріалах ТзОВ «ТІНМед»

Встановлений кореляційний зв'язок між показниками дозволяє зазначити, що п'ять із семи досліджуваних маркетингових стратегій продемонстрували досить високий рівень кореляції з показниками діяльності лікарні, які оцінювалися за ступенем задоволеності пацієнтів. Це свідчить про суттєвий вплив маркетингових стратегій на результати діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я. Значення коефіцієнтів кореляції знаходяться у діапазоні від 0,520 до 0,217, що підтверджує наявність тісного взаємозв'язку між впровадженням маркетингових стратегій та задоволеністю пацієнтів.

Таблиця 3.2

**Маркетингові стратегії і показники діяльності ТзОВ «ТІНМед»,
зважені показником ступеню задоволеності пацієнтів**

Кореляція Пірсона	ПДЛЗП	Стратегія сервісу	Цінова стратегія	Стратегія розподілу	Стратегія просування	Стратегія матеріального доказу	Стратегія процесу	Стратегія персоналу
ПДЛЗП	-	0	0,161	0,191	0	0	0	0,005
Стратегія сервісу	0	-	0	0,345	0	0	0	0,001
Цінова стратегія	0,161	0	-	0,002	0,001	0,014	0	0,004
Стратегія розподілу	0,191	0,345	0,002	-	0,002	0,082	0,354	0,318
Стратегія просування	0	0	0,001	0,004	-	0,002	0	0
Стратегія матеріального доказу	0	0	0,014	0,082	0	-	0,004	0
Стратегія процесу	0	0	0	0,354	0	0	-	0
Стратегія персоналу	0,005	0,001	0,004	0,318	0	0	0	-

Примітка. Розраховано на матеріалах ТзОВ «ТІНМед»

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки. Основними інструментальними маркетинговими стратегіями для ТзОВ «ТІНМед» є сервісна, цінова, розподільча, комунікаційна, стратегія

персоналу, процесу та матеріального свідоцтва. Найбільший вплив на ступінь задоволеності пацієнтів мають такі стратегії, як сервісна, комунікаційна, стратегія персоналу, процесу та матеріального свідоцтва. Це підтверджується значеннями коефіцієнтів кореляції, які знаходяться у діапазоні від 0,520 до 0,217.

Серед них сервісна стратегія є ключовою, адже вона виступає основою для успішної діяльності медичного закладу. Щільність зв'язку між задоволеністю пацієнтів і сервісною стратегією підтверджує коефіцієнт кореляції, що становить 0,520. Результати дослідження свідчать, що розвиток цієї стратегії є результатом систематичних і планомірних зусиль керівництва закладу охорони здоров'я.

Отже, формування корпоративної конкурентної стратегії ТзОВ «ТІНМед» на ринку медичних послуг має базуватися на елементах сервісної стратегії, таких як якість, асортимент та бренд, які слугують важливими конкурентними перевагами закладу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження системи управління розвитком закладу охорони здоров'я в умовах конкуренції на прикладі приватного медичного закладу ТзОВ «ТІНМед» дозволяє зробити наступні висновки та навести пропозиції.

Аналіз сутності конкурентного позиціонування закладу охорони здоров'я показав, що воно спрямоване на створення позитивного інформаційного іміджу закладу. «Це включає демонстрацію ключових аспектів його діяльності, які можуть бути оцінені споживачами як переваги. Процес позиціонування базується на детальному вивченні внутрішнього та зовнішнього середовища закладу, визначенні цільових аудиторій, розумінні їхніх потреб і пріоритетів, а також на визначенні унікальних конкурентних переваг». Крім того, позиціонування передбачає ефективну комунікацію цих переваг, а також підготовку та публічну презентацію результатів діяльності закладу, що сприяє його визнанню серед споживачів у зовнішньому середовищі.

Аналіз конкурентних позицій ТзОВ «ТІНМед» показав, що заклад функціонує на ринку, який характеризується помірною концентрацією і належить до категорії ринків із монополістичною конкуренцією. «Основний вплив на діяльність закладу здійснюють постачальники та споживачі, тоді як послуги-субститути мають мінімальний вплив, оскільки повноцінних замінників медичних послуг не існує. Серед зовнішніх факторів позитивний вплив мають технологічні та соціальні аспекти, натомість економічні та політичні фактори є джерелами негативного впливу. За показниками внутрішнього середовища заклад займає нейтральну позицію, при цьому його основною перевагою є високий рівень сервісу та кваліфікований персонал». Основними недоліками визначено недостатнє інформування споживачів про послуги та відсутність розробленої маркетингової стратегії.

Дослідження факторів, що впливають на конкурентоспроможність ТзОВ «ТІНМед», дозволило виокремити медичні та комерційні аспекти, а також розділити ці фактори за їх походженням на зовнішні та внутрішні. «До

зовнішніх факторів конкурентоспроможності віднесено інноваційність у сфері медицини, зокрема використання новітніх медичних технологій, інноваційних лікарських засобів та результатів передових наукових досліджень. Внутрішні фактори конкурентоспроможності включають медичну ефективність, здатність закладу надавати високоякісні послуги з мінімальними витратами, а також ефективність системи управління, яка забезпечує організацію, планування, контроль і мотивацію персоналу».

У результаті аналізу маркетингових стратегій для ТзОВ «ТІНМед» було визначено, що «ключовими інструментальними стратегіями є сервісна, цінова, розподільча, комунікаційна, стратегія персоналу, процесу та матеріального свідоцтва». Найбільший вплив на задоволеність пацієнтів мають саме сервісна, комунікаційна, стратегія персоналу, процесу та матеріального свідоцтва, про що свідчать коефіцієнти кореляції в межах 0,520-0,217.

Сервісна стратегія визнана основною та найважливішою для успіху організації. «Її значущість підтверджується коефіцієнтом кореляції 0,520, який демонструє щільний зв'язок між рівнем задоволеності пацієнтів і якістю сервісу. Проведене дослідження показало, що ця стратегія є результатом планомірної роботи керівництва закладу». Таким чином, корпоративна конкурентна стратегія ТзОВ «ТІНМед» має базуватися саме на елементах сервісної стратегії, таких як висока якість послуг, широкий асортимент, сильний бренд та інші конкурентні переваги, що забезпечують успіх на ринку медичних послуг.