

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

ТАРАСЮК ВІТА ВОЛОДИМИРІВНА

**Механізм використання маркетингових технологій у
наданні медичних послуг закладом охорони здоров'я**

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

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЗОЗм-21
Тарасюк Вікторія Володимирівна

Науковий керівник:
д.е.н., професор Жуковська Аліна Юріївна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У НАДАННІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	8
1.1. Сутність, структура та еволюція маркетингових технологій у сфері охорони здоров'я	8
1.2. Класифікація та види маркетингових технологій у наданні медичних послуг закладом охорони здоров'я.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У НАДАННІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ КНП «РІВНЕНСЬКА ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ІМ. ЮРІЯ СЕМЕНЮКА» РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ	23
2.1. Оцінювання організаційного, інформаційного та сервісного забезпечення використання маркетингових технологій у діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я.....	23
2.2. Аналіз цифрових, комунікаційних та репутаційних маркетингових технологій досліджуваного закладу охорони здоров'я та їх ефективності .	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У НАДАННІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	43
3.1. Розробка маркетингового плану підвищення ефективності надання медичних послуг закладом охорони здоров'я.....	43
3.2. Напрями розвитку цифрового маркетингу у закладі охорони здоров'я	51
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність проблеми. Реформування системи охорони здоров'я України, перехід до моделі фінансування «гроші йдуть за пацієнтом», цифровізація медичних послуг та зростання конкуренції між закладами охорони здоров'я зумовлюють необхідність активного впровадження маркетингових технологій у діяльність медичних установ. У сучасних умовах пацієнт виступає не лише отримувачем медичної допомоги, а й активним суб'єктом вибору, що орієнтується на якість сервісу, доступність інформації, рівень довіри та прозорість роботи закладу. Маркетингові технології дозволяють забезпечити ефективну комунікацію, формувати позитивний пацієнтський досвід, удосконалювати сервіси, підвищувати конкурентоспроможність закладу та зміцнювати його позиції в регіоні. Разом з тим, у більшості комунальних медичних установ маркетинг застосовується фрагментарно, без системності й інтеграції в управлінську діяльність, що стримує розвиток сервісної складової та перешкоджає ефективній взаємодії з пацієнтами в умовах високих стандартів ринку медичних послуг.

Актуальність дослідження зумовлена потребою вдосконалення механізмів використання маркетингових технологій у діяльності КНП «Рівненська обласна клінічна лікарня ім. Юрія Семенюка» Рівненської обласної ради – одного з найбільших багатопрофільних медичних закладів регіону, який активно впроваджує інноваційні методи лікування та модернізує сервісну інфраструктуру, але водночас стикається з обмеженою цифровою взаємодією, недостатньою персоніфікацією сервісів, нестачею сучасних інструментів комунікації та репутаційного менеджменту. Потреба у формуванні комплексної моделі використання маркетингових технологій, що поєднує цифрові, комунікаційні, сервісні та аналітичні рішення, визначає наукову й практичну значущість даної роботи. Саме тому дослідження механізму застосування маркетингових технологій у діяльності закладу охорони здоров'я є важливим для забезпечення його конкурентоспроможності, підвищення якості медичних послуг та задоволеності пацієнтів у сучасному

ринковому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання використання маркетингових технологій на ринку медичних послуг є предметом уваги багатьох зарубіжних учених. Зокрема, у працях Масріанто А., Хартойо Х., Хубейса А.В., Хасани Н.С., Прасетіо А.А., Сулістіади В., Рахмана А.Н., Прібаді Ф. та інших дослідників розкрито особливості застосування маркетингу в медичній сфері, поведінкові аспекти пацієнтів як споживачів послуг, підходи до формування лояльності, просування медичних продуктів та підвищення конкурентоспроможності медичних установ. Зарубіжні автори акцентують увагу на цифрових технологіях, сервісних моделях та необхідності формування пацієнтоорієнтованих стратегій розвитку медичних організацій.

В українській науковій літературі проблематика маркетингу в охороні здоров'я також отримала значне висвітлення. Вагомий внесок у дослідження питань застосування маркетингових інструментів у системі менеджменту закладів охорони здоров'я зробили Калініченко О.О., Кривокульська Н.М., Желюк Т.Л., Жуковська А.Ю., Забаштанський М.І., Корицький Г.А., Мельник А.Ф., Москаленко М.Ф., Мнушко З.Н., Мельниченко О.А., Пестун І.В. та інші. У їхніх працях розглядаються питання організації медичного маркетингу, удосконалення сервісної політики, управління якістю, формування конкурентних переваг та підвищення результативності діяльності медичних закладів в умовах реформування галузі.

Водночас недостатньо дослідженими залишаються механізми інтеграції цифрових, комунікаційних, сервісних та репутаційних технологій у єдину систему маркетингового управління, а також підходи до підвищення ефективності позиціонування комунальних медичних закладів на ринку медичних послуг. Це обумовлює необхідність проведення подальших комплексних досліджень, спрямованих на вдосконалення практики використання маркетингових технологій у діяльності таких установ. Отже, обрана тема є актуальною, має науковий інтерес і важливе прикладне значення для підвищення результативності функціонування закладів охорони здоров'я.

Метою кваліфікаційної роботи є вдосконалення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо використання маркетингових технологій у діяльності закладу охорони здоров'я з метою підвищення ефективності надання медичних послуг та розвитку цифрової, комунікаційної й сервісної взаємодії з пацієнтами.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність, структуру та еволюцію маркетингових технологій у сфері охорони здоров'я;
- здійснити класифікацію маркетингових технологій та визначити їх види у контексті надання медичних послуг;
- оцінити організаційне, інформаційне та сервісне забезпечення застосування маркетингових технологій у діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- проаналізувати цифрові, комунікаційні та репутаційні маркетингові технології досліджуваного закладу охорони здоров'я та визначити їх ефективність.
- розробити маркетинговий план підвищення ефективності надання медичних послуг досліджуваним закладом охорони здоров'я.
- визначити пріоритетні напрями розвитку цифрового маркетингу для удосконалення сервісної взаємодії та підвищення конкурентоспроможності медичного закладу.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних **методів**, що забезпечили всебічне вивчення теоретичних засад, сучасних практик і результативності застосування маркетингових технологій у діяльності закладу охорони здоров'я: **аналіз і синтез** – для вивчення теоретичних підходів до маркетингових технологій і узагальнення наукових джерел; **систематизація та класифікація** – для впорядкування видів маркетингових технологій у сфері охорони здоров'я; **структурно-функціональний аналіз** – для визначення особливостей

маркетингової діяльності досліджуваного закладу; економічний аналіз (порівняння, динаміка) – для оцінювання ключових показників роботи досліджуваного закладу охорони здоров'я; маркетингові методи (сегментація, оцінка конкурентів) – для дослідження ринку медичних послуг і поведінки пацієнтів; 7P-модель – для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку системи маркетингу закладу охорони здоров'я; графічний метод – для наочного відображення результатів аналізу та технологічних показників.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є маркетингові технології, що застосовуються у діяльності закладів охорони здоров'я.

Предмет дослідження у кваліфікаційній роботі є механізм використання маркетингових технологій у наданні медичних послуг закладом охорони здоров'я.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у вдосконаленні підходів до використання маркетингових технологій у діяльності закладів охорони здоров'я та обґрунтуванні механізму їх практичного застосування в умовах цифрової трансформації та зростання вимог до пацієнтського сервісу. Уперше систематизовано комплекс цифрових, комунікаційних, сервісних і репутаційних маркетингових технологій для діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я, уточнено їхню класифікацію та визначено критерії ефективності. Розроблено інтегрований маркетинговий план і напрями цифрового розвитку, що поєднують сучасні аналітичні інструменти, моделі сервісного маркетингу та практику управління якістю медичних послуг.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх безпосереднього використання для вдосконалення маркетингової діяльності КНП «РОКЛ ім. Ю. Семенюка» РОР. Запропонований механізм застосування маркетингових технологій, календарний план заходів, система KPI, сегментація пацієнтів, напрями цифрового розвитку та 7P-модель можуть бути використані адміністрацією закладу для підвищення якості медичних послуг, ефективності комунікацій, оптимізації сервісних процесів і зміцнення конкурентних позицій лікарні. Результати дослідження можуть

впроваджуватися також у діяльність інших комунальних медичних установ та використовуватися під час розроблення програм розвитку закладів охорони здоров'я.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей: на тему «Механізм використання маркетингових технологій у наданні медичних послуг закладом охорони здоров'я» у збірнику тез доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Збараж, 15 травня 2025 року) [33] та на тему «Цифрові маркетингові технології в роботі закладу охорони здоров'я» у збірнику тез доповідей Наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 27 листопада 2025 року) [34].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У НАДАННІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність, структура та еволюція маркетингових технологій у сфері охорони здоров'я

Маркетингові технології у сфері охорони здоров'я розглядаються як комплекс методів, процедур, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування, просування та підвищення цінності медичних послуг відповідно до потреб пацієнтів та стратегічних цілей закладу охорони здоров'я. На відміну від комерційного маркетингу, маркетингові технології в медицині мають специфічні ознаки, зумовлені етичними нормами, соціальною значущістю послуг, високим рівнем регульованості галузі та підвищеними вимогами до якості й безпеки медичної допомоги. Сучасні підходи до медичного маркетингу відображають зміщення фокусу з товароцентричної парадигми на клієнтоорієнтовану модель, у якій пацієнт виступає не лише споживачем, а повноправним учасником процесу надання медичної допомоги.

У науковій літературі маркетингові технології визначають як «системно організовану діяльність, що включає аналіз потреб споживачів, сегментацію ринку, формування ціннісної пропозиції, використання комунікаційних інструментів та управління взаємовідносинами з клієнтами» [8]. У медичній сфері ці технології адаптуються до особливостей медичних послуг: невідчутності, невіддільності від процесу надання, високої індивідуалізації та залежності якості від компетенцій медичного персоналу.

Маркетингові технології у закладах охорони здоров'я виконують низку ключових функцій: «аналітичну (виявлення потреб та очікувань пацієнтів), комунікаційну (інформування та формування довіри), сервісну (підвищення якості взаємодії), стратегічну (формування конкурентних переваг) та соціальну (забезпечення доступності та інклюзивності послуг)» [25]. Вони

дозволяють закладу охорони здоров'я створювати позитивний досвід для пацієнтів, підвищувати рівень задоволеності та розвивати довгострокові відносини з громадою.

Структура маркетингових технологій у закладах охорони здоров'я охоплює кілька взаємопов'язаних блоків, кожен з яких виконує окрему функцію, але разом формує цілісну систему управління сервісом і взаємодією з пацієнтами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Структурні компоненти маркетингових технологій у закладі охорони здоров'я

Компонент	Зміст та роль у діяльності медичного закладу
Аналітичні технології	Оцінювання потреб пацієнтів, моніторинг попиту, вивчення конкурентів, сегментація, прогнозування тенденцій ринку медичних послуг.
Комунікаційні технології	Формування зовнішньої та внутрішньої комунікації, PR-діяльність, інформування пацієнтів, організація соціальних і профілактичних кампаній.
Цифрові маркетингові технології	Використання цифрових каналів (сайт, соціальні мережі, телемедицина, онлайн-запис), застосування інструментів аналітики, CRM, Big Data.
Сервісні технології	Удосконалення процесу обслуговування, patient experience, сервіс-дизайн, розробка стандартів сервісної поведінки персоналу.
Технології позиціонування та брендингу	Формування бренду медичного закладу, створення унікальної ціннісної пропозиції, управління репутацією, робота з відгуками.
Технології управління попитом та ціною	Формування вартості медичних послуг, пакетування, програми лояльності, внутрішній та зовнішній PR щодо цінової політики.

Примітка. Узагальнено на основі [8; 25]

Кожен із цих компонентів, представлених в табл. 1.1, не існує ізольовано: аналітичні технології забезпечують основу для позиціонування, комунікаційні інструменти поширюють інформацію, цифрові платформи забезпечують доступність, а сервісні технології перетворюють пацієнта на активного учасника лікувального процесу.

Еволюція маркетингових технологій у медичній сфері відображає загальні тенденції розвитку ринку послуг, зміни соціальних очікувань,

технологічний прогрес та цифрову трансформацію системи охорони здоров'я. Розвиток маркетингових інструментів був нерівномірним і залежав від економічних умов, державної політики у сфері охорони здоров'я, рівня конкуренції між медичними закладами та швидкості впровадження інновацій. Умовно цей процес можна поділити на кілька етапів, кожен із яких характеризується домінуванням певних підходів, інструментів та моделей взаємодії між закладом охорони здоров'я та пацієнтом: 1) адміністративно-інформаційний період (до 1990-х років); 2) зародження традиційного маркетингу в медицині (1990-2005 роки); 3) інтегрований маркетинг та формування брендів медичних закладів (2005-2015 роки); цифровий маркетинг і сервісна трансформація (2015-2020 роки); дані-орієнтований, персоналізований та інклюзивний маркетинг (2020-дотепер) (табл. 2.1).

Таблиця 2.2

Етапи еволюції маркетингових технологій у сфері охорони здоров'я

Етап	Характеристика розвитку
Адміністративно-інформаційний (до 1990-х)	Маркетинг зводився до інформування населення про наявність медичних послуг, без елементів конкуренції чи сегментації.
Традиційний маркетинг медичних послуг (1990-2005 рр.)	Використання окремих інструментів комунікації, розвиток рекламної діяльності, зростання ролі сервісу, поява конкуренції між закладами.
Інтегрований маркетинг (2005-2015 рр.)	Формування брендів медичних закладів, впровадження CRM, активний розвиток партнерств, початок цифровізації комунікацій.
Цифровий маркетинг і сервісна трансформація (2015-2020 рр.)	Активне використання соціальних мереж, онлайн-запису, мобільних сервісів, телемедицини; акцент на досвіді пацієнтів.
Дані-орієнтований та інклюзивний маркетинг (2020-дотепер)	Використання великих даних, персоналізованих сервісів, омніканальних комунікацій, інклюзивного дизайну, етичного та доказового маркетингу.

Примітка. Узагальнено на основі [8; 25; 29; 32]

Адміністративно-інформаційний період (до 1990-х років) – це період фактичної відсутності маркетингу як інструмента управління в медицині. Заклади охорони здоров'я функціонували в умовах державної монополії, що виключало конкурентне середовище. Інформаційна діяльність була мінімальною та зводилася до донесення населенням базових відомостей про

місцезнаходження та режим роботи закладу. Пацієнти не мали можливості вибору, а роль сервісу не розглядалася як компонент якості. Маркетингові технології фактично обмежувалися елементами просвітницької діяльності та санітарної пропаганди.

На етапі зародження традиційного маркетингу в медицині (1990-2005 роки) він почав сприйматися як інструмент інформування та залучення пацієнтів. Використовувалися окремі інструменти традиційного маркетингу: реклама, інформаційні листівки, друковані матеріали, первинні PR-активності. Зросла увага до якості обслуговування, комфортності умов та формування позитивної репутації закладу. Проте маркетингові підходи залишалися фрагментарними, малосистемними і не були інтегровані у загальну систему управління.

Період виникнення інтегрованого маркетингу та формування брендів медичних закладів (2005-2015 роки) характеризується переходом до комплексного використання маркетингових технологій. З'являються перші елементи стратегічного планування, конкуренція посилюється, а попит населення стає більш диференційованим. Заклади охорони здоров'я починають формувати власні бренди, акцент робиться на репутаційному менеджменті, підвищенні якості сервісу, стандартизації комунікацій та впровадженні CRM-систем. Медичні установи почали застосовувати методи сегментації пацієнтів, формувати ціннісні пропозиції для різних груп, а комунікаційні інструменти стали частиною довгострокової стратегії. Поступово зароджується діджитал-компонента маркетингу.

Цифровий маркетинг і сервісна трансформація (2015-2020 роки) зародилися в період стрімкої цифровізації сфери охорони здоров'я, розвитку соціальних мереж, доступності смартфонів і появи електронних сервісів. Медичні заклади активно впроваджують онлайн-запис, електронні кабінети пацієнтів, мобільні додатки, телемедицину. Інформаційні кампанії переходять у цифрові канали, PR трансформується в SMM, зростає увага до контент-маркетингу, репутаційних платформ та онлайн-оцінок якості. На перший план

виходить концепція *patient experience*, яка охоплює весь шлях пацієнта: від пошуку інформації до післялікувального супроводу. Сервіс стає ключовим фактором конкурентоспроможності.

Орієнтований на великі дані персоналізований та інклюзивний маркетинг (2020-дотепер). Сучасний етап розвитку маркетингових технологій у медицині характеризується глибоким зануренням у цифрові екосистеми та аналітику даних. Заклади охорони здоров'я використовують великі бази даних, алгоритми прогнозування, інтегровані медичні інформаційні системи, CRM нового покоління, омніканальні комунікації та персоналізовані сервіси. Маркетинг стає комплексним інструментом управління взаємодією з пацієнтами, а не лише засобом залучення. Паралельно зростає роль інклюзивного маркетингу, спрямованого на забезпечення доступності медичних послуг для людей похилого віку, людей з інвалідністю, соціально вразливих груп. Ключовими трендами стають цифрова довіра, прозорість, етичність і доказовість маркетингових рішень.

Проаналізована еволюція маркетингових технологій у сфері охорони здоров'я відображає шлях від інформаційно-адміністративного підходу до комплексної, сервісної та цифрово орієнтованої моделі управління, де в центрі – пацієнт, його досвід, потреби та очікування. Сучасний медичний маркетинг ґрунтується на інтеграції інструментів аналітики, сервіс-дизайну, цифрових платформ та інклюзивних підходів, що забезпечує закладам охорони здоров'я стійкі конкурентні переваги та високий рівень довіри пацієнтів.

З початку XXI століття маркетингові технології у сфері охорони здоров'я зазнали глибоких змін під впливом цифровізації, комп'ютеризації медичних процесів, активного розвитку електронного здоров'я та зростання вимог пацієнтів до якості сервісу. Заклади охорони здоров'я перейшли від інформаційної моделі до моделі персоналізованого сервісу, де ключову роль відіграє взаємодія з пацієнтом у цифровому середовищі, формування безперервного комунікаційного циклу та забезпечення доступності послуг для всіх груп населення.

Поступова інтеграція цифрових рішень сприяла формуванню нових підходів до маркетингової діяльності закладів охорони здоров'я. Якщо раніше головним завданням було надати пацієнту базову інформацію, то сьогодні пріоритетом стає створення комплексного сервісного середовища, у якому пацієнт отримує не просто медичну допомогу, а повноцінний досвід взаємодії з системою охорони здоров'я. Виникає поняття «цифрового пацієнта», який очікує швидкого доступу до послуг, зручних каналів комунікації, прозорої інформації про лікарів і послуги, а також участі у прийнятті рішень щодо власного лікування. Зміна ролі пацієнта стимулює медичні заклади до переосмислення маркетингових технологій, їх переорієнтації на сервісні інновації, персоналізацію та розвиток довіри.

У цьому контексті маркетингові технології дедалі тісніше інтегруються з управлінськими, клінічними та інформаційними процесами, формуючи цілісну екосистему цифрового медичного сервісу. Важливою стає «здатність закладів охорони здоров'я формувати комплексні канали взаємодії, підтримувати високу якість комунікацій і забезпечувати пацієнту комфорт на всіх етапах надання послуги – від запису до післялікувального спостереження» [9]. Такі зміни зумовлюють появу нових інструментів, зокрема персоналізованих рекомендацій, автоматизованих чат-ботів, мобільних застосунків, інтегрованих інформаційних панелей, медичних CRM-систем. Це не тільки розширює функціональність маркетингових технологій, а й робить їх ключовою складовою сучасної медичної інфраструктури.

У сучасних умовах медичний маркетинг «ґрунтується на принципах доказовості, клієнтоорієнтованості та прозорості, що формує якісно новий підхід до управління сервісом і розвитком медичних закладів» [19]. До ключових тенденцій, які визначають розвиток маркетингових технологій у сфері охорони здоров'я, належать: «омніканальність комунікацій; персоналізація медичних послуг; інклюзивність сервісу; доказовість маркетингових рішень; формування цифрової довіри; автоматизація комунікацій та сервісних процесів; інтеграція штучного інтелекту та

аналітичних алгоритмів; розвиток партнерських медичних екосистем» [24] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Сучасні особливості та тенденції трансформації маркетингових технологій у сфері охорони здоров'я

Сучасна особливість	Характеристика
Оmnіканальність комунікацій	Забезпечує цілісну присутність закладу у різних цифрових середовищах та єдиний стандарт взаємодії з пацієнтом.
Персоналізація медичних послуг	Формування індивідуальних рекомендацій, персональних маршрутів пацієнта, телемедичний супровід та сегментація за поведінковими даними.
Інклюзивність сервісу	Адаптація цифрових, інформаційних та сервісних рішень до потреб вразливих груп населення, забезпечення доступності.
Доказовість маркетингових рішень	Використання аналітики, медичних інформаційних систем, CRM і великі дані для прийняття стратегічних рішень.
Формування цифрової довіри	Забезпечення прозорості комунікації, позитивного цифрового досвіду, відкритих даних і ефективного репутаційного менеджменту.
Автоматизація комунікацій та сервісних процесів	Використання чат-ботів, ІТ-систем, автоматичних нагадувань, персональних push-повідомлень та цифрових маршрутів.
Інтеграція штучного інтелекту та аналітичних алгоритмів	Застосування AI для прогнозування потреб пацієнтів, оптимізації навантаження, аналізу поведінкових патернів і рекомендацій.
Розвиток партнерських медичних екосистем	Створення мереж взаємодії між клініками, лабораторіями, страховими компаніями та цифровими платформами для підвищення якості сервісу.

Примітка. Узагальнено на основі [5; 8; 19; 22]

Таким чином, сучасні маркетингові технології виступають не лише інструментом просування медичних послуг, а й фундаментальним елементом сервісного управління закладом охорони здоров'я. Вони забезпечують формування конкурентних переваг, адаптацію до потреб пацієнтів та підвищення якості медичного сервісу, що визначає їх стратегічну роль у розвитку системи охорони здоров'я. Завдяки інтеграції технологій аналітики, цифрових платформ, інклюзивного дизайну та системної комунікації маркетингові технології стають ключовим механізмом підвищення ефективності діяльності медичних закладів та вдосконалення досвіду.

1.2. Класифікація та види маркетингових технологій у наданні медичних послуг закладом охорони здоров'я

Маркетингові технології у сфері охорони здоров'я являють собою системно організовану сукупність методів, інструментів, процедур, цифрових рішень та управлінських підходів, які забезпечують формування, просування, надання та оцінювання медичних послуг відповідно до потреб пацієнтів, вимог ринку та стратегічних цілей медичного закладу. Вони формують основу сервісної моделі функціонування сучасної системи охорони здоров'я, що передбачає клієнтоорієнтованість, доступність, ефективність комунікацій та постійне вдосконалення процесів.

Необхідність класифікації маркетингових технологій у медичній сфері пов'язана з різноманіттям їх функцій, каналів реалізації та управлінських завдань. У науковій літературі та практиці охорони здоров'я використовуються різні підходи до групування маркетингових інструментів. Найпоширенішими критеріями є: «функціональне призначення, характер взаємодії з пацієнтом, рівень цифровізації, місце у сервісному циклі, цілі маркетингового впливу та інституційний контекст» [4].

Узагальнюючи сучасні наукові підходи, маркетингові технології у сфері медичних послуг доцільно систематизувати за п'ятьма взаємопов'язаними групами: аналітичні, комунікаційні, цифрові, сервісні, репутаційно-брендингові та управлінські (цінові й попит-орієнтовані). Кожна з цих груп виконує власну функцію, проте ефективні вони лише в інтеграції (табл. 1.4).

Аналітичні маркетингові технології є фундаментом системи управління медичним закладом, оскільки забезпечують глибоке розуміння ринку медичних послуг, потреб пацієнтів, поведінкових патернів та конкурентного середовища. Вони формують інформаційно-аналітичну базу, необхідну для ухвалення стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень. Саме аналітична складова дозволяє «перетворити дані про пацієнтів та ринок на практичні дії, спрямовані на підвищення якості сервісу, розширення спектра медичних послуг, оптимізацію внутрішніх процесів та покращення взаємодії

між персоналом і пацієнтами» [25].

Таблиця 1.4

Класифікація маркетингових технологій у сфері медичних послуг

Група технологій	Зміст і призначення
Аналітичні технології	Дослідження потреб пацієнтів, сегментація, аналіз ринку, оцінювання конкурентного середовища, прогнозування попиту, аналіз задоволеності.
Комунікаційні технології	Рекламна діяльність, PR, кризові комунікації, соціальні кампанії, внутрішні комунікації, інформування про послуги.
Цифрові маркетингові технології	Онлайн-запис, мобільні додатки, телемедицина, SMM, контент-маркетинг, SEO, електронні платформи, CRM, Big Data.
Сервісні технології	Маршрут пацієнта, сервіс-дизайн, стандарти обслуговування, управління досвідом пацієнта (patient experience).
Репутаційні та брендингові технології	Формування бренду медичного закладу, управління відгуками, соціальна відповідальність, іміджева діяльність.
Технології управління попитом і ціною	Цінові стратегії, програмування вартості послуг, пакетування, акційні пропозиції, програми лояльності.

Примітка. Узагальнено на основі [8; 9; 19; 21; 23; 25]

У сучасних умовах аналітичні технології стають ключовою компетенцією закладів охорони здоров'я, оскільки відображають тенденцію переходу до доказового менеджменту та даних-орієнтованих практик. Вони дозволяють не лише фіксувати існуючі проблеми, а й прогнозувати майбутні потреби пацієнтів, моделювати сценарії розвитку попиту, визначати ризики та створювати персоналізовані маршрути отримання медичної допомоги.

Аналітичні маркетингові технології охоплюють кілька взаємопов'язаних напрямів:

1. «Маркетингові дослідження. Включають збір та аналіз первинної (опитування, інтерв'ю, фокус-групи) і вторинної інформації (статистика, звіти, клінічні дані). Вони дають змогу визначити чинники, що впливають на вибір медичного закладу, бар'єри доступу, рівень обізнаності та задоволеності пацієнтів.

2. Сегментація пацієнтів. Поділ пацієнтів на групи за віком, статтю, стилем життя, станом здоров'я, поведінковими моделями або соціально-економічними характеристиками. Сегментація є основою персоналізації сервісу та формування ціннісної пропозиції.

3. Медична та управлінська аналітика. Включає використання медичних інформаційних систем (MIS), електронних медичних записів (EHR), аналітичних панелей, систем моніторингу якості. Цей напрям дозволяє отримувати точні та оперативні дані про ефективність лікувального процесу, завантаженість лікарів, ресурсні потреби та сервісні показники.

4. Моніторинг задоволеності пацієнтів. Здійснюється за допомогою моделей SERVQUAL, NPS, CSAT та інших інструментів вимірювання сервісної якості. Отримані результати дають змогу оцінити рівень довіри, лояльності та емоційного досвіду пацієнтів.

5. Конкурентний аналіз. Передбачає вивчення діяльності конкурентів, їхніх переваг, стратегій комунікації, цінової політики, сервісної пропозиції. Це допомагає закладам охорони здоров'я визначати власну позицію на ринку та формувати конкурентні переваги.

6. Прогнозування попиту. Здійснюється з використанням методів машинного навчання, великих даних та алгоритмів поведінкового аналізу. Прогнозування дозволяє адаптувати кількість персоналу, оптимізувати графіки роботи, планувати розвиток нових послуг та реагувати на динаміку ринку» [31] (табл. 1.5).

Важливим є те, що аналітичні маркетингові технології виконують не лише діагностичну, а й стратегічну функцію: «вони формують основу для персоналізації медичного сервісу, побудови ефективного маршруту пацієнта, вдосконалення процесів надання допомоги і забезпечення довгострокового розвитку медичного закладу» [8]. Таким чином, вони виступають ключовим елементом системи управління якістю медичних послуг та важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності.

Комунікаційні маркетингові технології забезпечують системну взаємодію між закладом охорони здоров'я, пацієнтами та громадою. Вони охоплюють інструменти зовнішніх і внутрішніх комунікацій, спрямовані на інформування, формування довіри, підтримку репутації та управління поведінкою цільових груп. У сучасних умовах такі технології є ключовим

елементом сервісного управління, оскільки визначають рівень відкритості закладу, його здатність швидко реагувати на суспільні запити та підтримувати якісний комунікаційний простір.

Таблиця 1.5

Основні аналітичні інструменти маркетингових технологій та їх призначення

Інструмент аналітики	Призначення
Маркетингові дослідження	Виявлення потреб і очікувань пацієнтів, аналіз попиту та бар'єрів доступу, оцінка сервісних пріоритетів.
Сегментація пацієнтів	Групування пацієнтів для персоналізації сервісу, визначення цільових аудиторій, створення індивідуальних маршрутів.
Медична аналітика (MIS, EHR)	Моніторинг клінічних і сервісних показників, оцінка ефективності лікування, аналіз навантаження персоналу.
Аналітичні панелі (dashboard)	Візуалізація ключових показників, оперативне управління процесами, контроль ресурсів і сервісних точок.
Моніторинг задоволеності (SERVQUAL, NPS)	Вимірювання рівня сервісу, виявлення проблемних зон та оцінка лояльності пацієнтів.
Конкурентний аналіз	Порівняння позицій закладу з іншими медичними установами, визначення конкурентних переваг і слабких сторін.
Прогнозування попиту (Big Data, ML)	Передбачення кількості звернень, планування ресурсів і графіків, оптимізація сервісного навантаження.

Примітка. Узагальнено на основі [8; 9; 21; 25]

До складу комунікаційних технологій належать рекламні кампанії, PR-активності, кризові комунікації, соціальний маркетинг, внутрішні комунікації та здоров'я-орієнтовані інформаційні кампанії. Кожен інструмент виконує специфічну функцію: «реклама забезпечує охоплення й поінформованість населення; PR сприяє формуванню позитивного іміджу; кризові комунікації мінімізують ризики й підтримують довіру у надзвичайних ситуаціях; соціальний маркетинг формує здорову поведінку та сприяє профілактиці захворювань; внутрішні комунікації зміцнюють корпоративну культуру та впливають на якість сервісу» [29].

Цифровізація суттєво змінила характер комунікаційних технологій. Сучасні медичні заклади активно застосовують соціальні мережі, вебсайти, месенджери, мобільні додатки та інші цифрові канали, що дозволяє персоналізувати повідомлення, забезпечувати оперативний зворотний зв'язок

та підтримувати постійну присутність у інформаційному просторі. Цифрові платформи також розширюють можливості освітніх і соціальних кампаній, сприяючи зростанню обізнаності населення та зміцненню цифрової довіри до медичного закладу.

Комунікаційні технології забезпечують стабільність інформаційного середовища, підсилюють конкурентні переваги та сприяють формуванню позитивного досвіду пацієнтів. Саме тому важливою складовою є систематизація інструментів комунікацій і розуміння їхнього призначення, що дозволяє ефективно планувати та оцінювати комунікаційну діяльність.

Цифрові маркетингові технології стали ключовим елементом сучасної системи охорони здоров'я, оскільки забезпечують доступність, оперативність і персоналізацію взаємодії між пацієнтом та медичним закладом. Вони охоплюють «цифрові платформи, інформаційні системи та комунікаційні інструменти, які дозволяють оптимізувати сервісні процеси, скоротити час очікування, підвищити точність інформаційних повідомлень і забезпечити омніканальну присутність закладу в цифровому середовищі» [2; 8] (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Інструменти цифрових маркетингових технологій та їх призначення

Інструмент	Призначення
Офіційні вебсайти та медичні портали	Інформування пацієнтів, доступ до послуг, онлайн-запис, навігація та комунікація.
Телемедицина та дистанційний супровід	Надання консультацій онлайн, моніторинг стану пацієнтів, зменшення бар'єрів доступу.
Онлайн-запис, електронна реєстратура	Скорочення черг, підвищення зручності, оптимізація роботи реєстратури.
Мобільні додатки медичних закладів	Персоналізований доступ до послуг, нагадування, швидка взаємодія.
Соціальні мережі, SMM, таргетинг	Формування цифрової присутності, залучення пацієнтів, просування послуг.
SEO та контент-маркетинг	Підвищення видимості закладу в пошукових системах, інформування та освітній контент.
CRM-системи та кабінети пацієнтів	Управління взаємовідносинами, персоналізація сервісу, збереження історії звернень.
Big Data, поведінкова аналітика	Прогнозування попиту, виявлення патернів поведінки, оптимізація сервісних процесів.
Медичні інформаційні системи (MIS)	Оптимізація діагностичних, клінічних та адміністративних процесів, зниження помилок.

Примітка. Узагальнено на основі [16; 36]

Цифрові технології спрощують запис на прийом, підвищують прозорість медичних послуг, дозволяють пацієнтам отримувати дистанційні консультації, доступ до результатів обстежень та персоналізованих рекомендацій. Вони також створюють можливості для аналізу даних, прогнозування потреб та формування індивідуальних маршрутів лікування.

Сервісні маркетингові технології відіграють визначальну роль у формуванні позитивного досвіду пацієнтів, оскільки вони спрямовані на удосконалення процесу обслуговування, оптимізацію маршруту отримання медичної допомоги та забезпечення високої якості взаємодії між пацієнтом і медичним закладом. На відміну від суто комунікаційних чи інформаційних інструментів, сервісні технології зосереджуються на практичних аспектах сервісного циклу та емоційних складових сприйняття послуг.

Ці технології охоплюють управління шляхом пацієнта, досвідом взаємодії, впровадження сервіс-дизайну, стандартизацію сервісної поведінки персоналу, створення комфортного фізичного й цифрового середовища, а також застосування етичних і емоційно орієнтованих підходів у роботі з пацієнтами (табл. 1.8). Їхнє використання дозволяє забезпечити не лише якість медичної допомоги, а й комфорт, передбачуваність та довіру, що є основою лояльності та повторних звернень.

Сервісні технології формують цілісний сервісний простір медичного закладу, у якому кожен елемент – від першого контакту до післялікувального супроводу – впливає на загальне враження пацієнта. Саме тому вони стають стратегічним інструментом розвитку медичних установ, оскільки здатні підвищувати конкурентоспроможність, зміцнювати репутацію та забезпечувати довгострокові відносини з пацієнтами.

Репутаційні та брендингові маркетингові технології відіграють стратегічну роль у розвитку медичного закладу, оскільки саме репутація значною мірою визначає рівень довіри пацієнтів, їхні очікування та готовність повторно звертатися по медичні послуги. У сучасних умовах конкуренції пацієнти орієнтуються не лише на професійність лікарів і спектр послуг, а й на

імідж закладу, його прозорість, відкритість, етичність та соціальну відповідальність.

Таблиця 1.8

Інструменти сервісних маркетингових технологій та їх призначення

Інструмент	Призначення
Модель patient journey	Опис і оптимізація маршруту пацієнта, виявлення точок контакту та проблемних етапів сервісу.
Управління досвідом пацієнта (patient experience management)	Моніторинг вражень пацієнтів, покращення якості взаємодії, формування позитивного досвіду.
Сервіс-дизайн медичних послуг	Проектування сервісних процесів, підвищення зручності та передбачуваності обслуговування.
Стандарти сервісної поведінки персоналу	Уніфікація поведінкових норм, підвищення культури обслуговування, розвиток етичної взаємодії.
Комфортне фізичне середовище	Покращення умов перебування пацієнтів: доступність, орієнтація, чистота, безбар'єрність.
Комфортне цифрове середовище	Зручна навігація сайту, інтуїтивні цифрові сервіси, доступність інформації онлайн.
Інструменти емоційного сервісу	Формування доброзичливої атмосфери, емпатійна комунікація, підтримка психологічного комфорту.
Етичні комунікації	Забезпечення поваги, конфіденційності, коректності та безпеки у взаємодії з пацієнтами.

Примітка. Узагальнено на основі [2; 8; 9; 25]

Брендинг медичного закладу поєднує в собі формування візуальної ідентичності, визначення місії та цінностей, позиціонування на ринку та створення унікальної ціннісної пропозиції. Важливим компонентом є управління онлайн-репутацією – «робота з відгуками, репутаційними платформами, соціальними мережами, моніторинг згадок та реагування на зворотний зв'язок» [9]. Це дозволяє не лише формувати позитивний імідж, а й підтримувати стійку цифрову довіру, яка стає одним із ключових критеріїв вибору медичного закладу.

До складу репутаційних технологій також належать іміджеві та соціальні ініціативи, участь у професійних спільнотах, публічні виступи лікарів, роз'яснювальні кампанії та партнерська співпраця з місцевими громадами. Вони зміцнюють соціальну позицію закладу, підвищують його видимість та формують довгострокові відносини з населенням. Репутаційні технології забезпечують стратегічну перевагу, оскільки створюють емоційну

прив'язаність пацієнтів до бренду медичного закладу.

Технології управління попитом і ціноутворенням формують важливий компонент маркетингової системи медичного закладу, що забезпечує економічну стійкість, конкурентоспроможність та оптимальний рівень доступності медичних послуг. Ця група технологій охоплює інструменти, які дозволяють регулювати попит, формувати цінову політику, адаптувати пропозицію до потреб різних категорій пацієнтів та збалансувати фінансові результати діяльності закладу.

До ключових інструментів належать «цінові стратегії (диференціація, пакетування, програми знижок), програми лояльності та тривалого супроводу пацієнтів, формування комплексних медичних пакетів, які поєднують кілька послуг для зручності та економії пацієнта» [9]. Важливою складовою є прозора комунікація вартості послуг, що забезпечує довіру, зменшує інформаційну асиметрію та запобігає непорозумінням щодо ціноутворення.

Аналітика попиту та еластичності дозволяє визначати оптимальні ціни, прогнозувати завантаження лікарів, враховувати сезонність та поведінкові характеристики пацієнтів. Завдяки цьому медичний заклад може ефективно планувати графіки роботи, створювати привабливі цінові пропозиції та адаптувати сервіс під різні групи пацієнтів.

Технології управління попитом і ціною забезпечують баланс між фінансовою ефективністю та соціальною орієнтованістю медичного закладу, підвищують його конкурентні позиції та сприяють сталому розвитку.

Отже, класифікація маркетингових технологій у сфері медичних послуг дає можливість системно оцінити інструментарій, який використовують заклади охорони здоров'я для підвищення якості сервісу, формування довіри та забезпечення сталого розвитку. Інтеграція аналітичних, цифрових, сервісних, комунікаційних і репутаційних технологій забезпечує комплексний підхід до управління медичним сервісом, що відповідає сучасним викликам і очікуванням пацієнтів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У НАДАННІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ КНП «РІВНЕНСЬКА ОБЛАСНА КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ ІМ. ЮРІЯ СЕМЕНЮКА» РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

2.1. Оцінювання організаційного, інформаційного та сервісного забезпечення використання маркетингових технологій у діяльності досліджуваного закладу охорони здоров'я

Комунальне некомерційне підприємство «Рівненська обласна клінічна лікарня ім. Юрія Семенюка» Рівненської обласної ради (КНП «РОКЛ» РОР) є багатопрофільним спеціалізованим закладом охорони здоров'я, що функціонує як комунальне унітарне некомерційне підприємство. Лікарня надає медичну допомогу третинного рівня будь-яким особам відповідно до вимог чинного законодавства України та положень статуту. Такий статус визначає стратегічну спрямованість закладу на забезпечення високоспеціалізованого, науково обґрунтованого та доступного медичного обслуговування населення області.

Організаційна структура КНП «РОКЛ» РОР (рис. 2.1) включає значну кількість структурних підрозділів, що забезпечують комплексне надання діагностичних, консультативних, лікувальних, реабілітаційних та профілактичних послуг. Структурно-організаційна модель закладу зорієнтована на мультидисциплінарність, координацію клінічних маршрутів пацієнтів та інтеграцію медичних і сервісних процесів.

Основною метою діяльності закладу є забезпечення населення області повним спектром спеціалізованої медичної допомоги – діагностичної, консультативної, стаціонарної, у тому числі паліативної. Важливим завданням лікарні також є підвищення кваліфікації лікарів та розвиток професійної компетентності медичного персоналу через участь у науково-практичних заходах, стажуваннях та навчальних програмах.

Предмет діяльності КНП «РОКЛ» РОР охоплює широкий спектр

напрямів, що підкреслює його роль як провідного клінічного, організаційно-методичного та наукового центру області.

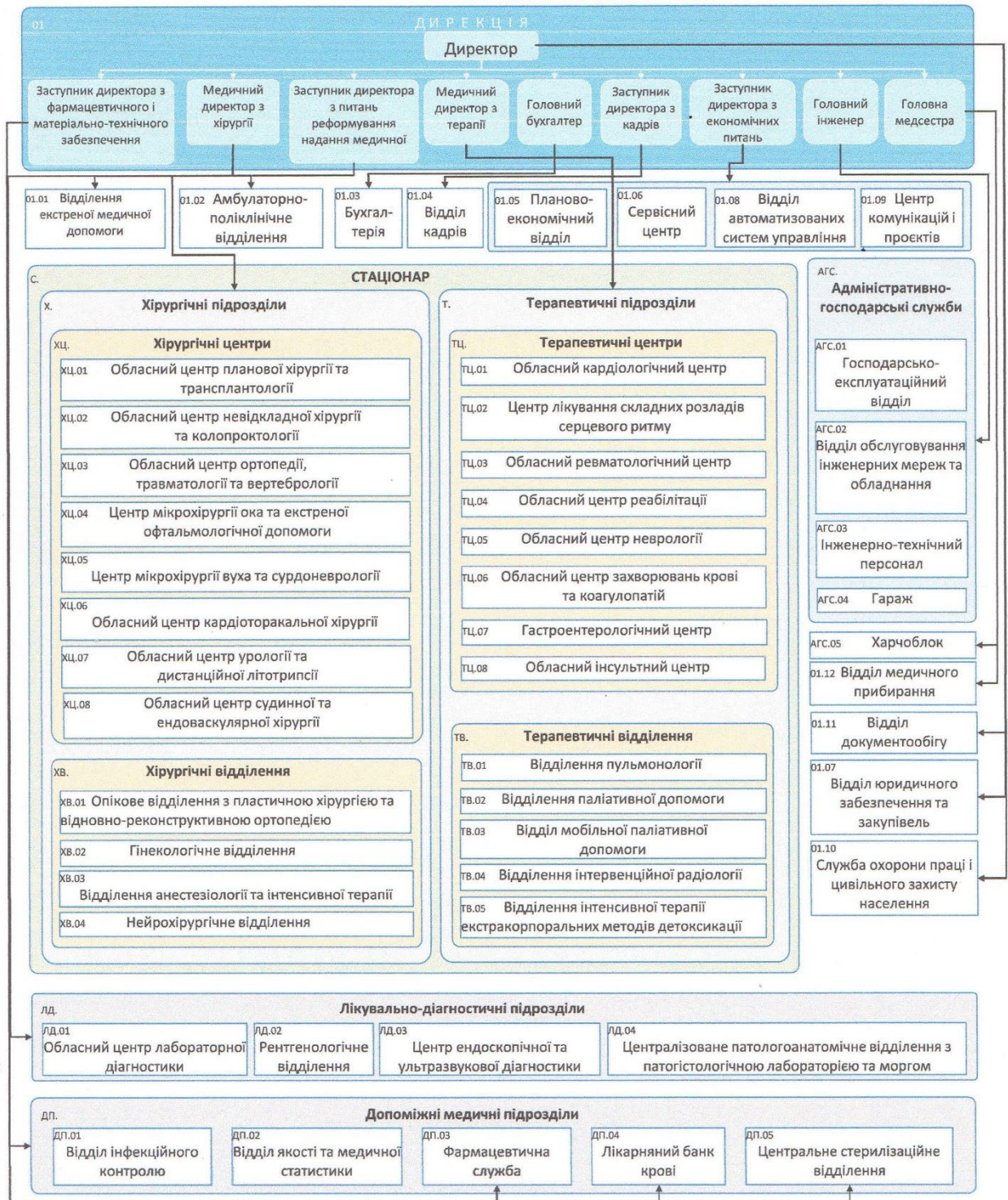


Рис. 2.1. Організаційна структура КНП «РОКЛ» РОР

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «РОКЛ» РОР

До ключових видів діяльності відносять: здійснення медичної практики відповідно до ліцензійних умов; надання спеціалізованої діагностичної,

лабораторної, консультативної, лікувальної, профілактичної, паліативної та реабілітаційної допомоги з використанням висококваліфікованого медичного персоналу, а також у співпраці з професорсько-викладацьким складом університетів та науково-дослідних установ; координацію організаційно-методичної роботи діагностичних служб закладів охорони здоров'я області та України; організацію послідовної взаємодії закладів охорони здоров'я з метою забезпечення якості і повноти діагностичної та лікувальної допомоги; розроблення заходів щодо покращення якості медичного обслуговування, зниження захворюваності, летальності, інвалідності та смертності; впровадження сучасних методів лікування, діагностики, профілактики та реабілітації, а також проведення наукових досліджень у галузі медицини; забезпечення методичного керівництва та контролю якості ведення статистичної звітності закладів охорони здоров'я області, проведення статистичних досліджень та аналітичного моніторингу показників діяльності; поширення інноваційних медичних технологій серед закладів охорони здоров'я області; здійснення інформаційно-пошукової, видавничої, виставкової та науково-методичної діяльності; проведення ліцензійно-патентної роботи у сфері діагностики, лікування та реабілітації; організацію підвищення кваліфікації лікарів та середнього медичного персоналу; впровадження автоматизованих медичних технологій і цифрових рішень; здійснення діяльності, пов'язаної з обігом наркотичних засобів та психотропних речовин відповідно до законодавства; розвиток співпраці зі страховими компаніями та впровадження принципів страхової медицини; вивчення, адаптацію та поширення передового досвіду провідних медичних закладів України та інших країн.

КНП «РОКЛ» РОР виконує комплексну медичну, наукову, методичну та освітню функції, що визначає його як ключовий центр медичної інфраструктури регіону та створює базу для подальшого аналізу рівня організаційного, інформаційного та сервісного забезпечення маркетингових технологій.

Відповідно до мети та предмета діяльності КНП «РОКЛ» РОР, місія закладу визначена як постійний розвиток для того, щоб кожна людина мала шанс видужати і радіти життю». Сформульована місія підкреслює гуманістичну спрямованість діяльності лікарні, орієнтацію на безперервне вдосконалення та забезпечення максимально можливого рівня медичної допомоги для населення області.

На основі місії у закладі визначено стратегічне бачення, яке характеризує КНП «РОКЛ» РОР як лікарню надкластерного типу, в якій працює висококваліфікована команда фахівців, що надають якісні спеціалізовані медичні послуги на рівні кращих європейських клінік, застосовуючи інноваційні медичні технології та практики. Таке бачення позиціонує заклад як регіональний центр медичної досконалості, орієнтований на впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності у системі охорони здоров'я.

У межах стратегічного розвитку заклад визначив низку критичних чинників успіху, які забезпечують досягнення стратегічних і операційних цілей, зокрема: високу якість медичних послуг, що виступає базовою умовою довіри та лояльності пацієнтів; довіру пацієнтів як ключовий нематеріальний актив, що визначає репутацію та стійкість закладу; ефективне використання ресурсів, включаючи фінансові, кадрові та технологічні, що є передумовою стабільності й розвитку.

Стратегічні цілі КНП «РОКЛ» РОР на 2023–2026 рр. систематизовано та представлено на рис. 2.2, що дозволяє оцінити довгострокові пріоритети закладу та їх відповідність місії, баченню та сучасним вимогам розвитку сфери охорони здоров'я.

Для оцінювання ефективності діяльності КНП «РОКЛ» РОР у стратегічному періоді використовується система ключових показників результативності (КРІ), що відображені на рис. 2.3. Показники охоплюють різні сфери функціонування закладу – управління якістю, інноваційність, ефективність використання ресурсів, фінансові результати та рівень задоволеності пацієнтів. Такий підхід забезпечує комплексне бачення

поточного стану розвитку підприємства та визначає цільові орієнтири на найближчі роки.

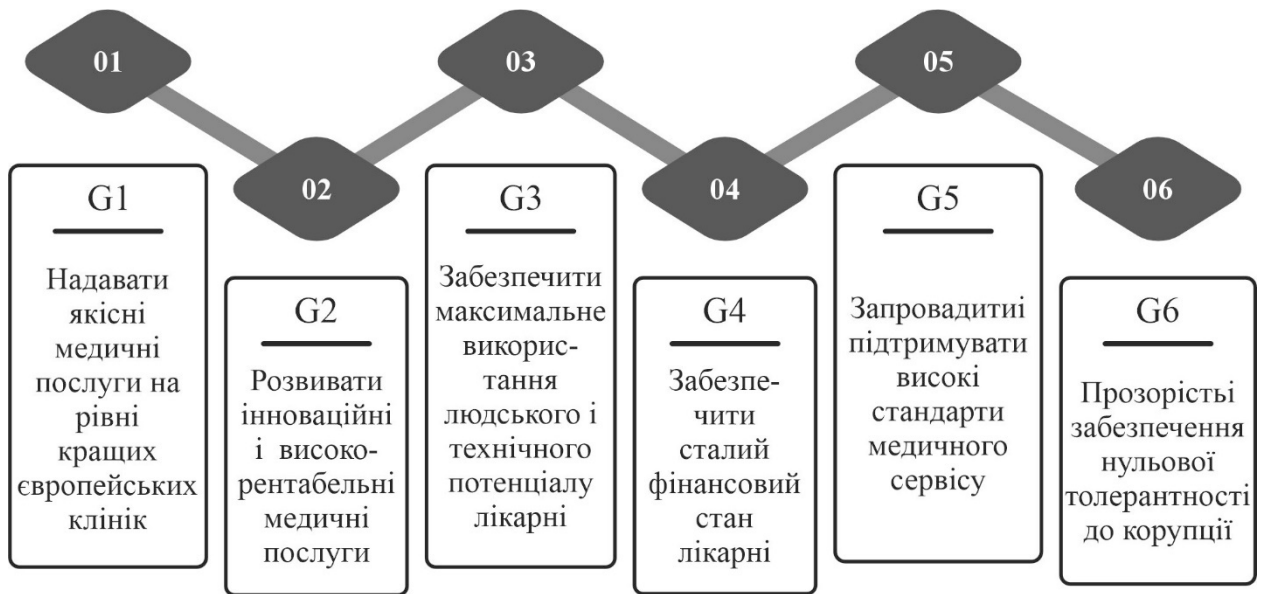


Рис. 2.2. Стратегічні цілі КНП «РОКЛ» РОР на 2023-2026 рр.

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «РОКЛ» РОР

До ключових показників віднесено: рівень розвитку системи управління якістю – 65%, що свідчить про поступове підвищення стандартизації процесів та відповідності сучасним вимогам у сфері медичного менеджменту; рівень інноваційності підрозділів – 60%, що характеризує здатність закладу впроваджувати нові технології, методи діагностики та лікування, а також цифрові рішення; середня вартість медичної послуги – 45 євро, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність та економічну обґрунтованість медичних послуг; обертання ліжка – 49, що відображає інтенсивність використання стаціонарного фонду та ефективність управління пацієнтотоком; кількість наданих послуг у розрахунку на одного працівника – 235, що є індикатором продуктивності персоналу та оптимізації навантаження; річні доходи – 780 млн грн, що характеризує фінансову сталість та масштаби діяльності закладу; доходи від надання платних послуг – 0,7 млн грн на місяць, що демонструє розвиток напрямів, не пов'язаних із програмою державних гарантій медичного обслуговування; частка заробітної плати у структурі витрат – 53%, що відповідає середньогалузевим тенденціям та вказує на високу трудомісткість

процесів; оцінка якості медичного обслуговування пацієнтами – 4,9 бала, що свідчить про високий рівень задоволеності якістю послуг; індекс лояльності пацієнтів (NPS) – 30%, який характеризує частку пацієнтів, готових рекомендувати заклад іншим; оцінка ступеня запровадження антикорупційного комплаєнсу, що вказує на рівень дотримання етичних стандартів, прозорість процесів і мінімізацію корупційних ризиків.

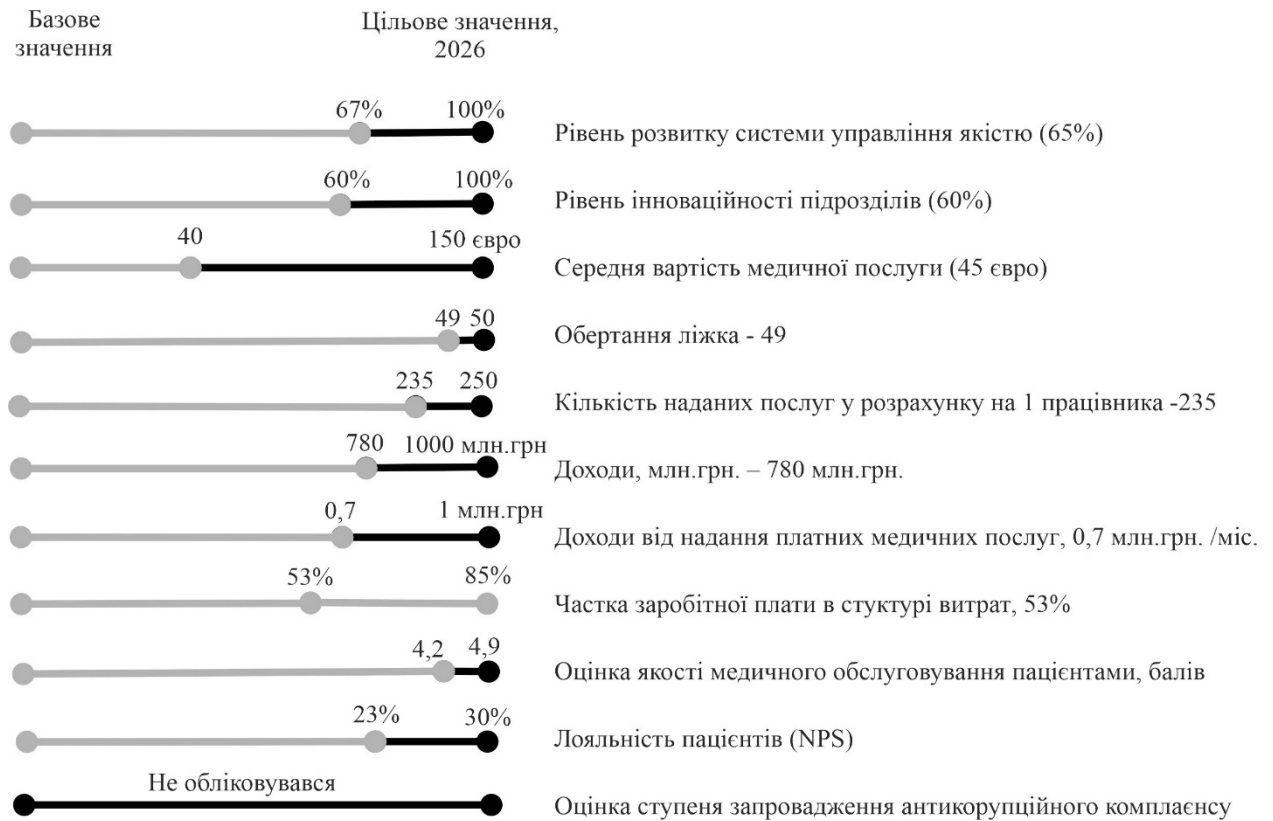


Рис. 2.3. Ключові показники результативності діяльності КНП «РОКЛ» РОР у 2023-2026 рр.

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «РОКЛ» РОР

Сукупність цих КРІ дозволяє визначити сильні сторони діяльності закладу, відстежувати динаміку розвитку та оцінювати ефективність управлінських рішень відповідно до стратегічних цілей.

У 2024 році КНП «РОКЛ» РОР було законтрактовано Національною службою здоров'я України за 23 пакетами медичних послуг у межах програми медичних гарантій. Такий обсяг контрактування свідчить про високу спроможність закладу надавати широкий спектр спеціалізованої медичної

допомоги, відповідність вимогам НСЗУ та достатній рівень матеріально-технічного забезпечення.

Окрім послуг, що фінансуються державою, досліджуваний заклад активно розвиває напрям платних медичних послуг. Станом на 2024 рік у КНП «РОКЛ» РОР надається 616 найменувань платних медичних послуг, що формує додаткові можливості для підвищення фінансової стійкості, модернізації обладнання, впровадження інновацій та розширення сервісних можливостей лікарні. Наявність такого широкого переліку свідчить про орієнтацію закладу на задоволення різних потреб пацієнтів, включно з діагностичними, лабораторними, консультативними та лікувальними послугами.

Динаміка діяльності закладу за останні роки представлена у табл. 2.1, яка містить ключові показники роботи КНП «РОКЛ» РОР за 2022-2024 рр. Аналіз цих даних дозволяє оцінити зміни у фінансових, виробничих, сервісних та кадрових характеристиках закладу, визначити тенденції розвитку та виявити сильні й проблемні позиції.

Таблиця 2.1

**Ключові показники діяльності КНП «РОКЛ» РОР
у 2022-2024 рр.**

	2022	2023	2024
Проліковано хворих	19 767	25 185	35 331
Прооперовано хворих	8 825	10 761	14 625
Проведено операцій	11 407	13 882	17 768
Ліжкодні	196 573	208 771	260 494
Амбулаторні послуги	143 987	127 530	135 834

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «РОКЛ» РОР

Результати діяльності за програмою медичних гарантій НСЗУ у 2022-2024 рр. систематизовано у табл. 2.2. Вони відображають обсяги наданих медичних послуг, фінансові надходження, структуру контрагування та ефективність використання ресурсів у межах державного фінансування. Порівняння цих даних у динаміці дає можливість оцінити стабільність

співпраці закладу з НСЗУ, визначити вплив змін у ПМГ, а також проаналізувати результативність маркетингових, сервісних та організаційних рішень, впроваджених лікарнею.

Таблиця 2.2

Результати роботи КНП «РОКЛ» РОР у 2022-2024 рр.

Обласні лікарні	2022	2023	2024
Дніпропетровська	817,2	907,7	1107
Полтавська	532,3	663,1	751
Одеська	610,7	600,8	677
Львівська	579,8	593,7	733
Волинська	421,9	593,4	716
Вінницька	444,8	592,6	670
КНП «РОКЛ» РОР	505,4	589,8	653
Івано-Франківська	528,3	575,3	669
Хмельницька	449,3	523,2	616
Житомирська	435,9	497,5	544
Черкаська	438,9	486,6	576
Чернігівська	475	454,5	479
Кіровоградська	332,8	393,6	432
Сумська	326,8	355	383
Тернопільська	317,2	343,1	374
КНП «Центральна міська лікарня», м Рівне	330,8	286	315

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «РОКЛ» РОР

Продуктивність роботи КНП «РОКЛ» РОР у динаміці 2021-2024 рр. характеризується комплексом ключових показників, серед яких кількість проведених операцій, середня тривалість лікування, коефіцієнт обертання пацієнта та рівень летальності. Зведені дані подано на рис. 2.4. Аналіз операційної активності свідчить про підвищення інтенсивності використання стаціонарних ресурсів і збільшення кількості високоспеціалізованих втручань, що є індикатором розвитку клінічної бази та зростання професійної компетентності медичного персоналу.

У 2023-2024 рр. у КНП «РОКЛ» РОР спостерігається позитивна динаміка кадрового забезпечення.

Чисельність працівників зросла з 1642 до 1700 осіб, тобто на 58 працівників. Найбільше зростання відбулося серед додаткового персоналу (+21 особа), лікарів (+18 осіб) та середнього медичного персоналу (+17 осіб).

Найменше збільшення спостерігалось серед молодшого медичного персоналу (+2 особи) (табл. 2.3). Динаміка показників свідчить про поступове посилення кадрового потенціалу, що є важливою передумовою підвищення якості медичної допомоги та розширення спектра послуг.

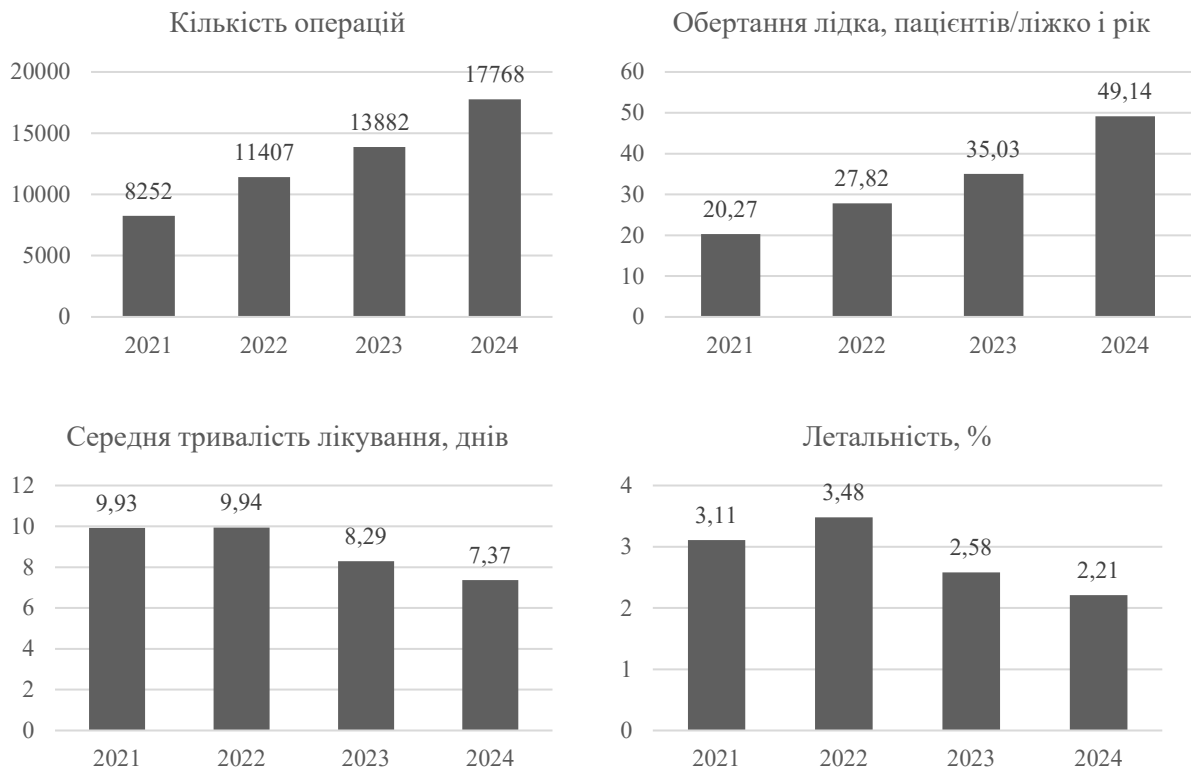


Рис. 2.4. Продуктивність роботи КНП «РОКЛ» РОР у 2021-2024 рр.

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «РОКЛ» РОР

У 2024 році заклад досяг значних результатів у сфері медичних інновацій і впровадив низку високотехнологічних методів лікування. Зокрема, проведено оперативне втручання з приводу компресійного перелому L1 із використанням малоінвазивної системи фіксації хребта MIS TINA компанії DOUBLE MEDICAL. Вперше здійснено операцію з застосуванням awake-анестезії, що дозволяє мінімізувати ризики загальної анестезії та покращує прогноз для пацієнтів із нейрохірургічною патологією.

Серед інших інноваційних досягнень – проведення мікрovasкулярної декомпресії трійчастого нерва (операція Джанетта), організація повного циклу операцій на відкритому серці (86 втручань), включно з радикальною корекцією

пороків, протезуванням аортального клапану, пластикою мітрального клапану та усуненням обструкції вивідного тракту лівого шлуночка (операція Феррацці). Також у практику закладу впроваджено технологію медіастіноскопії та проведення внутрішньоартеріальної регіонарної суперселективної хіміотерапії.

Таблиця 2.3

Чисельність працівників КНП «РОКЛ» РОР у 2022-2023 рр.

	2023	2024	Зміна
Лікарі	392	410	+18
в т. ч. інтерни	83	82	-1
Середній медичний персонал	928	645	+17
Молодший медичний персонал	391	393	+2
Інші	231	252	+21
Всього	1642	1700	+58

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «РОКЛ» РОР

Важливим напрямом інноваційної діяльності стали реконструктивні втручання після видалення злоякісних пухлин голови та шиї із застосуванням титанових пластин для заміщення дефектів щелепи та кісток черепа. Застосування подібних технологій свідчить про високий рівень матеріально-технічної бази лікарні, професійність медичної команди та можливість надання допомоги, що відповідає сучасним європейським підходам.

Загалом, аналіз оперативної активності, кадрової динаміки та впроваджених інновацій демонструє стабільне зростання професійного потенціалу КНП «РОКЛ» РОР, розвиток клінічних напрямків і підвищення ефективності використання ресурсів, що є ключовими умовами успішного застосування маркетингових технологій у сфері медичних послуг.

КНП «РОКЛ» РОР системно працює над удосконаленням якості медичних послуг, впровадженням сучасних методів організації медичної допомоги та підвищенням ефективності управління клінічними й сервісними процесами. Одним із інструментів оцінювання рівня розвитку закладу є методика USAID, яка дає змогу комплексно визначити сильні та проблемні сторони системи управління якістю, включаючи клінічні, організаційні,

комунікаційні та сервісні компоненти.

На рис. 2.5 представлено результати оцінювання системи управління якістю медичних послуг у досліджуваному закладі. Одержані показники демонструють рівень зрілості основних процесів, ступінь їх відповідності сучасним стандартам, ефективність внутрішнього контролю, а також готовність персоналу до впровадження інновацій та безперервного вдосконалення. Узагальнені результати оцінки можуть бути використані для коригування стратегічних та операційних рішень, формування політики підвищення якості, розширення сервісних можливостей та розвитку маркетингових технологій у медичному закладі.

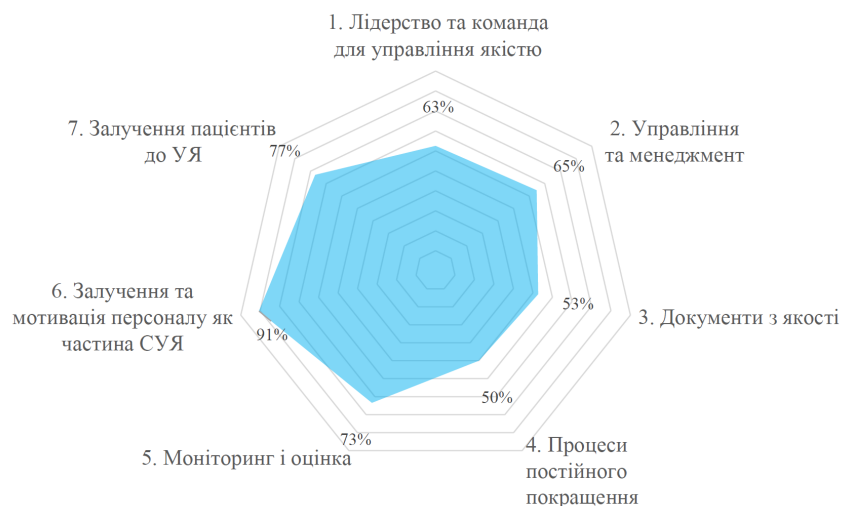


Рис. 2.5. Оцінювання системи управління якістю медичних послуг КНП «РОКЛ» РОР за методологією USAID

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «РОКЛ» РОР

У КНП «РОКЛ» РОР створена розгалужена система контролю та оцінювання якості надання медичної допомоги, що ґрунтується на комплексному підході до аналізу клінічних, організаційних і сервісних процесів. У межах системи якості розроблено низку регламентованих процедур, які забезпечують стандартизацію медичних послуг, прозорість управлінських рішень і підвищення відповідальності персоналу за результати роботи. Зокрема, у закладі функціонують: функціональна схема контролю якості, що визначає послідовність і взаємодію всіх учасників процесу; критерії

якості медичної допомоги, які встановлюють очікуваний рівень результатів; рівні курації хворих, що забезпечують багаторівневий клінічний нагляд; шкала оцінювання рівня якості, яка дозволяє кількісно вимірювати результати лікування; лист експертного оцінювання, що використовується для аналізу дотримання клінічних стандартів; методика оцінювання роботи структурних підрозділів, спрямована на визначення ефективності їх діяльності; методика обчислення рівня якості лікування, що забезпечує об'єктивність аналізу результатів; оцінка якості роботи підрозділів, яка дозволяє виявляти проблемні ділянки та формувати заходи вдосконалення; критерії оцінювання якості медичної допомоги в амбулаторно-поліклінічному відділенні; критерії оцінювання якості роботи середнього та молодшого медичного персоналу, що підсилює стандарти сервісу та професійної взаємодії.

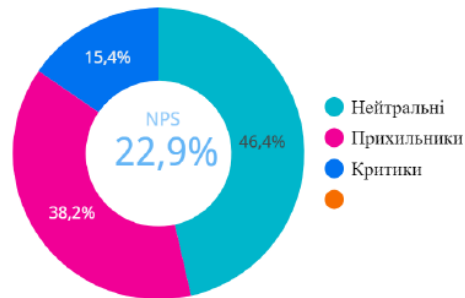
Запровадження таких процедур формує цілісну систему управління якістю, яка не лише відповідає сучасним вимогам клінічного менеджменту, а й виступає важливим елементом маркетингової діяльності закладу, оскільки якість медичної допомоги є ключовим чинником задоволеності та лояльності пацієнтів.

Окремим напрямом є оцінювання якості медичної допомоги на основі пацієнтського досвіду. Заклад систематично проводить опитування пацієнтів щодо якості наданих послуг, роботи персоналу, умов перебування та рівня сервісу. Результати такого дослідження, проведеного у 2024 році, подано на рис. 2.6. Аналіз пацієнтських відгуків дозволяє виявити ключові сильні сторони роботи закладу, визначити очікування пацієнтів і сформувані напрямки подальшого вдосконалення сервісу.

КНП «РОКЛ» РОР приділяє значну увагу розвитку та удосконаленню системи інфекційного контролю, що є критично важливим елементом забезпечення безпеки пацієнтів і персоналу, а також вагомим чинником формування довіри до закладу. Ефективний інфекційний контроль підвищує якість клінічної допомоги, зменшує ризики внутрішньолікарняних інфекцій та забезпечує відповідність сучасним стандартам охорони здоров'я.

Чи задоволені Ви результатами лікування, яке призначив лікар? **54%** дуже добре
41% добре
3% задовільно
2% незадовільно

Скільки часу Ви провели в черзі до лікаря? **45%** без черги
23% черга до 5-ти хв.
17% черга до 10-ти хв.



Ведеться співпраця з громадськими та пацієнтськими організаціями:

- 100% життя Рівне
- Медичні лідери
- Пацієнти України

Чи задоволені Ви організацією лікувального харчування? **51%** дуже добре
41% добре
5% задовільно
3% незадовільно

Рис. 2.6. Оцінювання якості медичної допомоги в КНП «РОКЛ» РОР на основі досвіду пацієнтів

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «РОКЛ» РОР

Отже, діяльність КНП «РОКЛ» РОР упродовж 2022-2024 рр. характеризується позитивними зрушеннями у сфері організаційного, кадрового, інформаційного та сервісного забезпечення. Заклад демонструє сталий розвиток клінічної бази, модернізацію інфраструктури, впровадження інноваційних технологій, посилення системи інфекційного контролю та підвищення стандартів якості медичної допомоги. Значна увага приділяється розвитку персоналу, автоматизації процесів, зміцненню прозорості та формуванню ефективної моделі управління. Результати опитувань пацієнтів, динаміка КРІ та активне впровадження сервісних рішень свідчать про зростання рівня задоволеності, довіри й лояльності пацієнтів. Сукупність цих змін створює сприятливі умови для активного використання сучасних маркетингових технологій у подальшій діяльності закладу та підвищує його конкурентоспроможність у системі охорони здоров'я.

2.2. Аналіз цифрових, комунікаційних та репутаційних маркетингових технологій досліджуваного закладу охорони здоров'я та їх ефективності

Цифрові канали комунікації стали базовим інструментом взаємодії між медичними закладами та пацієнтами. Для КНП «РОКЛ» РОР використання цифрових технологій не лише спрощує доступ до медичних послуг, а й формує основу для підвищення пацієнтського досвіду, мінімізує адміністративні бар'єри та оптимізує роботу персоналу.

КНП «РОКЛ» РОР використовує комплекс цифрових інструментів: офіційний вебсайт, соціальні мережі, сервіси онлайн-запису, медичну інформаційну систему, цифрові канали комунікацій, а також зовнішні агрегатори (табл. 2.4). Це відповідає сучасним тенденціям омніканальності, коли пацієнт має можливість отримати інформацію і записатися на прийом у будь-який спосіб – через сайт, телефон, соціальні мережі або партнерські сервіси.

Таблиця 2.4

Цифрові маркетингові технології КНП «РОКЛ» РОР та їх ефективність

Група цифрових технологій	Конкретний інструмент	Характеристика / зміст	Оцінка ефективності
1	2	3	4
Цифрові канали інформування	Офіційний вебсайт закладу	Вебресурс із загальною інформацією про заклад, структуру, послуги, контакти, новини, доступ до платних послуг.	Середній–високий
Онлайн-доступ до послуг	Онлайн-запис до лікаря / електронна реєстрація	Можливість самостійного запису на прийом до лікаря через інтегровану електронну систему.	Високий
Управлінські цифрові системи	Медична інформаційна система та ERP («МАСТЕР-Медицина»)	Комплексна система управлінського та медичного обліку, що охоплює клінічні, адміністративні та фінансові процеси.	Високий
Лабораторна цифровізація	Лабораторна інформаційна система (TerraLab)	Автоматизація лабораторних процесів, електронний облік результатів досліджень, формування звітності.	Високий
Зовнішні	Агрегатори онлайн-	Профілі закладу та лікарів на	Середній

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
цифрові платформи	запису (партнерські сервіси)	зовнішніх сервісах запису, що розширюють канали доступу для пацієнтів.	
Комунікаційні цифрові сервіси	Сторінки у соціальних мережах (Facebook, Instagram)	Регулярне розміщення новин, інформації про досягнення, освітніх матеріалів та історій пацієнтів.	Високий
Цифровий зворотний зв'язок	Онлайн-опитування та форми зворотного зв'язку	Збір думок пацієнтів щодо якості послуг, умов перебування, роботи персоналу через цифрові інструменти.	Середній
Телемедицина та дистанційні сервіси	Дистанційні консультації та супровід пацієнтів (на етапі розвитку)	Проведення окремих онлайн-консультацій та дистанційного моніторингу стану пацієнтів.	Низький–середній
Аналітика та обробка даних	Використання управлінської та медичної аналітики	Застосування звітів і показників для оцінки діяльності, планування, контролю якості.	Середній

Примітка. Оцінка ефективності здійснена на основі якісного аналітичного узагальнення, сформованого в межах дослідження.

Сильні сторони цифрової присутності КНП «РОКЛ» РОР включають: наявність функціонального сайту, який містить структуру лікарні, перелік послуг, контактну інформацію; можливість онлайн-запису, інтегровану з МІС; присутність на зовнішніх сервісах запису; якісну цифрову комунікацію у Facebook та Instagram; активне використання візуального контенту, що формує цифрову довіру.

Разом із тим, аналіз демонструє й певні обмеження. Зокрема, відсутність персоналізованих цифрових рішень (кабінет пацієнта, чат-боти, push-нагадування), недостатня структурованість інформаційних продуктів (довідкових матеріалів, FAQ, інформованих маршрутів), а також відсутність єдиної стилістичної айдентики на всіх цифрових платформах.

Комунікаційна політика закладу реалізується комплексно: через соціальні мережі, пресрелізи, інформаційні кампанії, телефонну службу, реєстратуру, а також внутрішні комунікації з персоналом (табл. 2.5). Комунікації лікарні виконують не лише інформаційну, а й іміджеву та соціальну функції, формуючи прозорість і відкритість у взаєминах із

пацієнтами та громадою.

Таблиця 2.5

**Комунікаційні маркетингові технології КНП «РОКЛ» РОР та їх
ефективність**

Група комунікаційних технологій	Конкретний інструмент	Характеристика / зміст	Оцінка ефективності
1	2	3	4
Зовнішні інформаційні комунікації	Офіційний сайт лікарні	Основний інформаційний ресурс із відомостями про послуги, структуру, контакти, новини та офіційну інформацію.	Середній-високий (повнота інформації, доступність, але потребує більшої інтерактивності)
Соціальні мережі	Офіційна сторінка у Facebook	Регулярні новини, висвітлення унікальних операцій, подій, досягнень персоналу, соціальних кампаній.	Високий (активна взаємодія, велике охоплення, позитивна реакція аудиторії)
Соціальні мережі	Instagram-акаунт лікарні	Візуальний контент, фото та відео, історії пацієнтів, матеріали про життя лікарні, короткі інформативні повідомлення.	Високий (емоційний вплив, брендова впізнаваність, якісний візуальний контент)
Прес- та медіакомунікації	Пресрелізи та новини у ЗМІ	Поширення важливих новин, запуск нових послуг, унікальні медичні кейси, коментарі експертів для медіа.	Середній (епізодичність, потреба у системній PR-стратегії)
Пацієнтські комунікації	Контакт-центр / телефон гарячої лінії	Надання консультацій, запис на прийом, реагування на запити, підтримка пацієнтів у навігації лікарнею.	Високий (оперативність, зменшення навантаження на реєстратуру, покращення сервісу)
Сервісні комунікації	Реєстратура та система навігації пацієнтів	Організація маршруту пацієнтів, оновлена реєстратура, чіткі схеми пересування, вказівники у відділеннях.	Високий (підвищення зручності, зменшення стресу пацієнтів, покращення сервісної взаємодії)
Зворотний зв'язок	Опитування задоволеності пацієнтів	Регулярне анкетування щодо якості медичних послуг, взаємодії з персоналом, умов перебування.	Середній-високий (хороша участь пацієнтів, можливість оперативно реагувати на недоліки)
Зворотний	Скарги,	Система прийому	Середній (потребує

1	2	3	4
зв'язок	пропозиції та відгуки (офлайн та онлайн)	звернень, аналіз зауважень, реагування на проблеми, покращення сервісних процесів.	більшій відкритості щодо результатів розгляду звернень)
Внутрішні комунікації	Повідомлення, накази, внутрішні наради	Оперативне інформування персоналу щодо змін, інновацій, нових правил та організаційних рішень.	Середній (ефективність залежить від швидкості та чіткості комунікації)
Професійні комунікації	Медичні школи, тренінги, освітні ініціативи	Проведення конференцій, майстер-класів, професійних заходів для лікарів і медсестер.	Високий (зміцнення професійного іміджу, розвиток бренду лікарні)

Примітка. Оцінка ефективності сформована за результатами якісного аналізу комунікаційної діяльності закладу.

Facebook є основним каналом – тут регулярно публікуються матеріали про інновації, клінічні випадки, розвиток персоналу, освітні заходи, партнерства та події лікарні (рис. 2.7). Історії успіху пацієнтів, подяки, новини про операції та використання високотехнологічного обладнання підсилюють довіру та формують позитивний образ закладу.

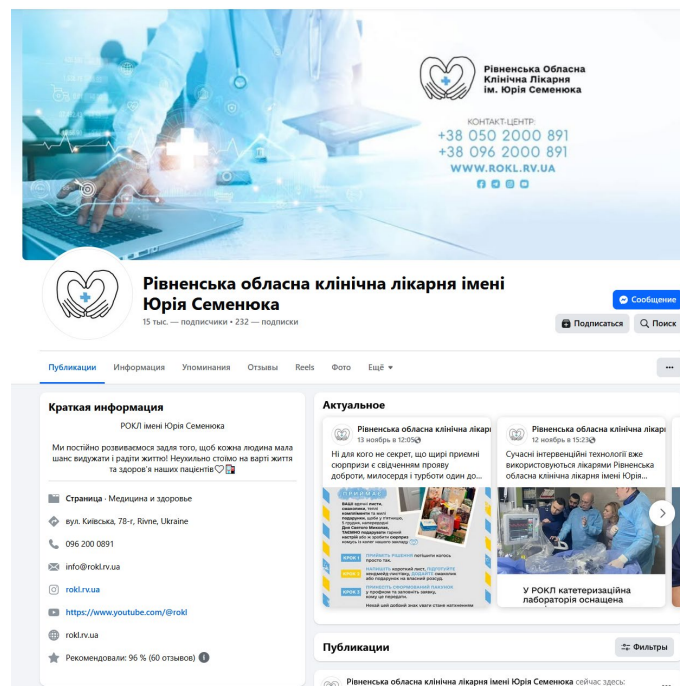


Рис. 2.7. Офіційна сторінка КНП «РОКЛ» РОР у Facebook

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «РОКЛ» РОР

Instagram – додатковий візуальний канал, де посилюється фасилітація бренду, створюється атмосфера людяності, партнерства та відкритості (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Офіційна сторінка КНП «РОКЛ» РОР у Instagram

Примітка. Наведено за матеріалами КНП «РОКЛ» РОР

Значну роль відіграє реєстратура та контакт-центр, які забезпечують оперативну комунікацію з пацієнтами. Після оновлення реєстратури у 2022 році якість комунікацій помітно покращилась: скоротились черги, оптимізовано маршрути пацієнтів, зменшено навантаження на працівників.

Репутація є одним із ключових нематеріальних активів медичного закладу. Для КНП «РОКЛ» РОР вона формується через клінічні досягнення, якість сервісу, відкритість комунікацій і впровадження інновацій (рис. 2.6). Заклад активно висвітлює у публічному просторі унікальні операції, високотехнологічні втручання, участь у наукових заходах, що підсилює його бренд як регіонального лідера.

Система антикорупційного комплаєнсу, наглядова рада, оновлена гаряча

лінія та механізм реагування на скарги пацієнтів також є частиною репутаційного менеджменту.

Таблиця 2.6

Репутаційні маркетингові технології КНП «РОКЛ» РОР та їх ефективність

Група репутаційних технологій	Конкретний інструмент	Характеристика / зміст	Оцінка ефективності*
1	2	3	4
Професійна клінічна репутація	Унікальні та високотехнологічні операції	Проведення рідкісних хірургічних втручань, використання інноваційних методик, участь у складних клінічних кейсах.	Високий (безпосередньо формує експертний імідж і довіру пацієнтів)
Професійна клінічна репутація	Участь у наукових конференціях і медичних школах	Організація та участь у тренінгах, навчальних подіях, школах для лікарів, майстер-класах.	Високий (підвищує статус закладу серед професійної спільноти)
Відкритість та прозорість	Антикорупційний комплаєнс, оновлена антикорупційна програма	Система внутрішнього контролю, механізми запобігання корупційним ризикам, публічна відкритість.	Середній–високий (посилює довіру, але потребує регулярної комунікації результатів)
Відкритість та прозорість	Наглядова рада лікарні	Орган колегіального контролю за діяльністю керівництва, ухвалення стратегічних рішень, підзвітність.	Високий (посилює підзвітність і формує довіру до управління закладом)
Соціальний імідж і довіра	Публічні історії пацієнтів (відгуки, подяки)	Поширення реальних історій успіху, досвіду лікування, подяк від пацієнтів у соцмережах та на сайті.	Високий (емоційна довіра, персоналізація бренду, підвищення лояльності)
Соціальний імідж і довіра	Система роботи зі скаргами	Збір, аналіз, реагування на скарги пацієнтів, участь контакт-центру, формування зворотного зв'язку.	Середній (система працює, але потребує відкритої звітності про вирішення звернень)
Цифрова репутація	Оцінка якості медичних послуг (4,9 бала)	Систематичні опитування пацієнтів щодо якості лікування, сервісу, взаємодії з персоналом.	Високий (високий середній бал у порівнянні з середньорегіональними показниками)
Цифрова репутація	Індекс лояльності пацієнтів (NPS = 30%)	Показник готовності пацієнтів рекомендувати заклад іншим. Свідчить про довіру та	Високий (показник суттєво вище середнього рівня для державних лікарень)

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
		позитивний досвід.	
Іміджеві комунікації	Публікації про інновації та досягнення	Офіційні повідомлення про впроваджені інновації, нове обладнання, модернізацію та унікальні методики.	Високий (посилює позиціонування як надкластерного центру)
Партнерський імідж	Співпраця з іншими медичними установами та міжнародними організаціями	Партнерські програми, обмін досвідом, участь у регіональних та міжнародних медичних ініціативах.	Високий (розширює можливості закладу та підсилює статус)

Примітка. Оцінка ефективності сформована на основі якісного аналізу репутаційної активності закладу та даних пацієнтських показників.

Репутаційні технології лікарні демонструють високу результативність: оцінка якості послуг – 4,9 бала, індекс лояльності – 30%, високий рівень пацієнтських відгуків свідчить про довіру до закладу. Це підсилює бренд лікарні і підтримує її конкурентоспроможність.

Аналіз цифрових, комунікаційних та репутаційних технологій КНП «РОКЛ» РОР дозволяє зробити низку узагальнень: 1) цифрова присутність закладу перебуває на рівні вище середнього, але має значний потенціал розвитку, особливо у напрямі персоналізації сервісу, автоматизації взаємодії та впровадження телемедицини; 2) комунікаційна стратегія реалізована достатньо результативно, однак потребує систематизації, формування єдиного контент-плану і посилення маркетингової спрямованості контенту; 3) репутаційні технології працюють ефективно: заклад має високі показники порівняно з середнім рівнем регіону, активно формує позитивний імідж, демонструє досягнення та підтримує відкритість; 4) водночас перспективними напрямами розвитку залишаються: розвиток емоційного маркетингу, сторітелінгу, системи управління брендом, побудова єдиної айдентики, робота з репутаційними ризиками та активізація інформаційних кампаній щодо нових медичних послуг; 5) системний розвиток маркетингових технологій дозволить закладу суттєво посилити конкурентні позиції, збільшити пацієнтський потік.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У НАДАННІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Розробка маркетингового плану підвищення ефективності надання медичних послуг закладом охорони здоров'я

Ефективне функціонування сучасного закладу охорони здоров'я значною мірою визначається здатністю формувати, реалізовувати та коригувати маркетингову політику відповідно до потреб пацієнтів, конкурентної ситуації й стратегічних цілей медичної установи. Для КНП «РОКЛ» РОР маркетинговий план виступає не лише інструментом просування окремих медичних послуг, а й комплексною моделлю управління сервісом, комунікаціями, брендом і цифровими каналами взаємодії з пацієнтами.

Розроблення маркетингового плану ґрунтується на попередньому аналізі діяльності закладу, проведеному у розділі 2, зокрема на оцінці організаційного забезпечення маркетингу, аналізі цифрових, комунікаційних та репутаційних технологій, а також визначених стратегічних цілях лікарні до 2026 року. Урахування цих елементів дозволяє сформувати комплексний план, орієнтований на підвищення конкурентоспроможності, покращення якості сервісу та забезпечення стабільного зростання довіри пацієнтів.

Маркетинговий план для КНП «РОКЛ» РОР має базуватися на місії, стратегічному баченні та критичних чинниках успіху закладу – якості медичних послуг, довірі пацієнтів та ефективному використанні ресурсів. У цьому контексті маркетинг розглядається як інструмент реалізації стратегічних цілей лікарні, а саме: зростання пацієнтопотoku; підвищення рівня задоволеності пацієнтів; посилення позиціонування закладу як надкластерного медичного центру; розширення спектра платних послуг і збільшення доходності; розвиток цифрової взаємодії з пацієнтами; зміцнення репутації через публічні комунікації, прозорість і інноваційність.

Для побудови ефективного маркетингового плану необхідним є визначення ключових сегментів пацієнтів, які користуються послугами КНП «РОКЛ» РОР. Сегментація може здійснюватися за демографічними, клінічними та поведінковими критеріями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні сегменти пацієнтів КНП «РОКЛ» РОР

Сегмент пацієнтів	Основні характеристики	Потреби та очікування	Маркетингові акценти
Пацієнти третинного рівня	Складні клінічні випадки, направлення з інших медичних закладів області та країни	Високоспеціалізована допомога, сучасні методи лікування, точна діагностика	Акцент на унікальних операціях і високотехнологічних методиках, PR досягнень лікарів
Пацієнти області	Велика кількість звернень через статус лікарні як головного спеціалізованого закладу	Доступність послуг, зрозуміла навігація, комфортність сервісу	Оновлена реєстратура, інформування, сервісні рішення
Пацієнти платних послуг	Одержувачі діагностичних, лікувальних, реабілітаційних послуг, чек-апів	Високий рівень сервісу, швидкість, індивідуальний підхід	Створення пакетів, персоналізація, інформаційні кампанії
Родини пацієнтів	Супроводжують пацієнтів під час лікування, є важливими учасниками комунікацій	Прозорість, доступ до інформації, емоційна підтримка	Соціальні мережі, інформаційні матеріали, комунікація з персоналом
Пацієнти з віддалених районів	Обмежений доступ до вузьких спеціалістів, потребують розширеної інформації	Телемедичні консультації, швидкий доступ до фахівців	Розвиток цифрових сервісів, онлайн-консультації

Примітка. Розроблено автором

Наведена в табл. 3.1 сегментація дозволяє формувати диференційовані комунікації та пропозиції, що посилює ефективність маркетингового плану.

Формування комплексу маркетингових інструментів у діяльності закладу охорони здоров'я доцільно здійснювати з використанням розширеної моделі 7Р, яка найбільш повно охоплює специфіку медичного сервісу та дає змогу інтегрувати клінічний, організаційний і комунікаційний аспекти управління. На відміну від класичної моделі 4Р, яка орієнтована переважно на товар, ціну, збут і просування, модель 7Р враховує роль персоналу, сервісних

процесів і матеріально-технічної бази як ключових чинників формування досвіду пацієнта. Для КНП «РОКЛ» РОР застосування 7P-моделі є стратегічно важливим, оскільки дозволяє поєднати у єдину систему розвиток спектра медичних послуг, цінову та комунікаційну політику, організацію взаємодії з пацієнтами, якість клінічних процесів і створення комфортного фізичного середовища (табл. 3.2). Такий підхід забезпечить цілісність маркетингового планування, дозволяє сформувати персоналізований сервіс, підвищити конкурентоспроможність закладу та гармонізувати очікування пацієнтів із реальними можливостями лікарні.

Таблиця 3.2.

Елементи 7P-моделі маркетингового плану КНП «РОКЛ» РОР

Елемент 7P	Зміст для лікарні	Маркетингові заходи
Product (послуга)	Спеціалізована медична допомога, унікальні операції, чек-ап програми, високотехнологічні діагностичні послуги.	Розширення спектра послуг, створення пакетів послуг, позиціонування унікальних клінічних втручань.
Price (ціна)	Гнучка та прозора цінова політика з урахуванням собівартості, конкурентного середовища та платоспроможності пацієнтів.	Диференціація цін, формування цінових пакетів, програми лояльності, чітке інформування про вартість.
Place (доступність)	Оновлена реєстратура, цифрові канали взаємодії, онлайн-запис, оптимізовані маршрути пацієнтів.	Розвиток електронної реєстратури, телемедицини, вдосконалення навігації, розширення омніканальних комунікацій.
Promotion (просування)	PR, SMM, офіційний сайт, медіаактивність, кампанії здоров'я, партнерські проєкти.	Інформаційні кампанії, історії пацієнтів, просування унікальних методик, системний PR бренду лікарні.
People (персонал)	Персонал як носій сервісу та клінічної компетентності, бренд лікаря, поведінкові стандарти.	Тренінги, стандарти сервісу, оцінювання сервісної взаємодії, внутрішні комунікації.
Process (процеси)	Маршрути пацієнтів, LEAN-менеджмент, автоматизовані процеси та електронні сервіси.	Стандартизація клінічних і сервісних процесів, впровадження LEAN, автоматизація ключових операцій.
Physical Evidence (фізичне середовище)	Комфорт палат, сучасний дизайн приміщень, наявність навігації, чистота, брендвана айдентика.	Поліпшення середовища, оновлення матеріально-технічної бази, сервіс-дизайн простору.

Примітка. Розроблено автором

На основі аналізу та 7P-моделі визначено такі ключові цілі маркетингового плану: 1) збільшення пацієнтопотoku, зокрема у платних послугах та інноваційних операціях; 2) підвищення рівня задоволеності пацієнтів до рівня не нижче 4,95 бала; 3) зростання індексу лояльності (NPS) з 30% до 45%.; 4) посилення цифрової взаємодії через розвиток онлайн-сервісів, CRM, месенджер-комунікацій; 5) формування стійкого бренду лікарні як надкластерного центру з високотехнологічною медичною допомогою.

Формування системи маркетингових заходів є ключовим етапом маркетингового плану, оскільки саме на цьому етапі стратегічні цілі трансформуються у конкретні дії, індикатори та результати. Для КНП «РОКЛ» POP маркетингові заходи відображають комплекс дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, збільшення пацієнтопотoku, удосконалення сервісу, зміцнення цифрової взаємодії й покращення репутації закладу.

Пропонована система заходів побудована на основі 7P-моделі, даних аналізу діяльності закладу та стратегічних орієнтирів лікарні до 2026 року. Вона охоплює декілька ключових напрямів: розвиток портфеля послуг, удосконалення сервісного середовища, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізацію комунікацій, упровадження цифрових інструментів та розширення репутаційної присутності в інформаційному просторі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Система маркетингових заходів КНП «РОКЛ» POP

Напрямок маркетингу	Маркетинговий захід	Очікуваний результат
1	2	3
Продуктова політика	Створення і просування чек-ап пакетів (кардіологічний, урологічний, жіночий, чоловічий)	Збільшення пацієнтопотoku, підвищення доходів від платних послуг
	Позиціонування унікальних операцій та високотехнологічних втручань	Зміцнення статусу надкластерного центру, PR ефект
	Розроблення нових пакетів реабілітаційних і профілактичних послуг	Розширення спектра послуг, залучення нових сегментів
Цінова політика	Формування прозорих пакетів цін з детальним описом послуг	Підвищення довіри та прозорості, зниження скарг

Продовження табл. 3.3

	2	3
	Запровадження програм лояльності для повторних пацієнтів	Зростання частки повторних звернень
Просування та комунікації	Проведення інформаційних кампаній у соцмережах	Збільшення охоплення аудиторії, зміцнення бренду
	Підготовка та публікація історій пацієнтів	Формування емоційної довіри
	Системний PR про інновації та досягнення лікарів	Підвищення експертності закладу
Доступність і канали взаємодії	Розвиток онлайн-запису та цифрових каналів	Зменшення навантаження на ресепситу, зручність
	Оптимізація маршрутів пацієнтів і навігації	Скорочення часу перебування, комфорт
Персонал	Тренінги з сервісної комунікації, емоційної компетентності, медичного етикету	Підвищення якості взаємодії «лікар–пацієнт»
	Створення внутрішніх стандартів сервісу	Єдині підходи до обслуговування
Процеси	Впровадження LEAN у ключових підрозділах	Скорочення втрат часу, оптимізація процесів
	Автоматизація адміністративних процесів	Покращення управлінської ефективності
Фізичне середовище	Поліпшення дизайну зон очікування та палат	Комфорт пацієнтів, позитивний досвід
	Оновлення навігації, брендове оформлення простору	Покращення сприйняття лікарні
Цифровий маркетинг	Розвиток кабінету пацієнта та інтеграція CRM	Персоналізація сервісу, аналітика
	Створення чат-бота для швидкої комунікації	Швидкість, доступність інформації
	Активізація телемедичних консультацій	Доступ для віддалених районів
Репутаційний маркетинг	Регулярний моніторинг відгуків і NPS	Контроль сервісу, підвищення лояльності
	Публічні звіти про результати опитувань	Прозорість, формування довіри
	Розвиток антикорупційного комплаєнсу	Підвищення прозорості та репутації

Примітка. Розроблено автором

Реалізація заходів, представлених в табл. 3.3, дозволить КНП «РОКЛ» РОР посилити позиціонування як надкластерного центру, забезпечити високий рівень задоволеності пацієнтів, підвищити їх лояльність та покращити фінансові результати. Нижче наведено систематизований перелік маркетингових заходів, згрупованих за основними напрямками розвитку.

Ефективність маркетингового плану значною мірою визначається якісною організацією його реалізації у часі. Календарний план дозволяє перетворити стратегічні наміри на чітку послідовність дій, забезпечити узгодженість між підрозділами, оптимізувати ресурси та контролювати виконання заходів. Для КНП «РОКЛ» РОР календарний план стає інструментом координації взаємодії між адміністрацією, клінічними підрозділами, відділом кадрів тощо (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Календарний план реалізації маркетингових заходів КНП «РОКЛ» РОР
(на 12 місяців)**

Маркетинговий захід	Відповідальний підрозділ	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
1	2	3	4	5	6
Розроблення та запуск чек-ап пакетів	Адміністрація, поліклінічне відділення	●	●	○	—
Позиціонування унікальних операцій та клінічних досягнень	Адміністрація, завідувачі відділень, медична частина	●	●	●	●
Формування нових реабілітаційних пакетів	Завідувачі відділень реабілітації, ЛФК, адміністрація	○	●	●	—
Перегляд та оновлення цінових пропозицій	Адміністрація, економічна служба	●	○	—	—
Розроблення програми лояльності	Адміністрація, поліклініка	○	●	●	○
Підготовка інформаційних матеріалів для пацієнтів	Адміністрація, секретаріат	●	●	●	●
Поширення історій пацієнтів	Адміністрація, медична частина	●	●	●	●
Інформування про інновації та досягнення	Завідувачі відділень, адміністрація	●	●	●	●
Розвиток онлайн-запису та електронної реєстрації	ІТ-служба, поліклініка	●	●	○	—
Оптимізація внутрішньої навігації	Господарська частина, адміністрація	○	●	○	—
Тренінги з сервісної комунікації	Відділ кадрів, адміністрація	○	●	○	●
Розроблення стандартів сервісної взаємодії	Адміністрація, медична частина	●	●	—	—
Впровадження LEAN-підходів у відділеннях	Завідувачі відділень, адміністрація	○	●	●	○
Автоматизація адміністративних процесів	ІТ-служба, адміністрація	●	●	○	—
Поліпшення дизайну зон очікування	Господарська частина	○	●	—	—
Оновлення навігаційних	Госпгрупа, адміністрація	○	●	—	—

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
елементів і айдентики					
Розроблення кабінету пацієнта і CRM	ІТ-служба	●	●	●	●
Створення чат-бота для пацієнтів	ІТ-служба	●	●	○	—
Активізація телемедичних консультацій	Завідувачі відділень, ІТ-служба	○	●	●	●
Моніторинг задоволеності пацієнтів (анкети, QR-коди)	Адміністрація, медична частина	●	●	●	●
Підготовка звітів про якість послуг	Адміністрація	—	●	—	●
Розвиток антикорупційного комплаєнсу	Адміністрація, наглядова рада	●	●	●	●

Примітка. Розроблено автором

Запропонований в табл. 3.4 план охоплює ключові маркетингові напрями – продуктову, сервісну, цінову, комунікаційну та цифрову політику. Він дає можливість поступово впроваджувати зміни, тестувати окремі рішення, оцінювати їх результативність і коригувати стратегію відповідно до зворотного зв'язку пацієнтів та оперативних даних. Календар є гнучким: заходи можуть масштабуватися, розширюватися або переноситися залежно від ресурсів, фінансування, потреб ринку та ситуації в охороні здоров'я регіону.

Ефективність маркетингового плану можлива лише за умови наявності чітких, вимірюваних показників результативності (KPI) (табл. 3.5). Для закладу охорони здоров'я KPI виконують подвійну функцію: по-перше, вони дозволяють оцінити вплив маркетингових заходів на пацієнтопотік, якість сервісу та фінансові результати; по-друге, забезпечують зворотний зв'язок для коригування стратегії, що є особливо важливим у динамічному середовищі охорони здоров'я. Запровадження системи KPI у КНП «РОКЛ» РОР створює підґрунтя для прозорого моніторингу результатів маркетингових і сервісних ініціатив, сприяє підвищенню відповідальності підрозділів та формуванню культури постійного удосконалення.

Запропонована в табл. 3.5 система показників охоплює ключові напрями маркетингової діяльності: продуктову політику, комунікації, цифровізацію, сервіс, репутаційний менеджмент і фінансові результати. Кожен показник є конкретним, вимірюваним, досяжним та релевантним до стратегічних цілей

закладу, що забезпечує можливість їх регулярного моніторингу.

Таблиця 3.5

КРІ маркетингового плану КНП «РОКЛ» РОР

Напрямок	КРІ	Формула / зміст	Цільове значення
Продуктова політика	Кількість виконаних чек-ап пакетів	Обсяг проведених пакетів за місяць/квартал	+25% за рік
	Обсяг платних послуг	Доходи від платних послуг	≥ 0,7 млн грн / місяць
	Кількість високотехнологічних операцій	Загальна кількість унікальних втручань	+10% за рік
Комунікації	Інформаційне охоплення	Перегляди інформаційних матеріалів	+20%
	Залучення пацієнтів через інформаційні канали	Кількість звернень після інформаційних повідомлень	+15%
Сервіс	Рівень задоволеності пацієнтів	Середній бал анкетування	≥ 4,9
	Рівень лояльності NPS	Частка готових рекомендувати заклад	≥ 40%
	Час очікування в реєстратурі	Середній час у хвиликах	-20% від базового
Цифровий маркетинг	Кількість успішних онлайн-записів	Записи через сайт/Е-реєстратуру	+30%
	Кількість телемедичних консультацій	Загальна кількість консультацій	+20% за рік
	Користування кабінетом пацієнта	Частка користувачів цифрових сервісів	≥ 35%
Репутаційний маркетинг	Кількість позитивних відгуків	Сума позитивних оцінок у всіх каналах	+15%
	Динаміка скарг	Кількість обґрунтованих скарг	-20%
Фінансові результати	Загальні доходи закладу	Фінансові надходження	780 млн грн / рік
	Обіг лікарняного ліжка	Коефіцієнт обігу	≥ 49

Примітка. Розроблено автором

Отже, маркетинговий план КНП «РОКЛ» РОР має комплексний характер і поєднує стратегічні, організаційні, сервісні та цифрові рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності закладу. Визначена система КРІ забезпечує прозору оцінку результативності кожного напрямку маркетингової активності та створює можливість для регулярного моніторингу, порівняння з

цільовими показниками і своєчасного коригування управлінських рішень. Реалізація розроблених заходів і контроль за ключовими індикаторами сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності лікарні, покращенню досвіду пацієнтів, розширенню спектра послуг та зміцненню позиціонування закладу як провідного надкластерного центру медичної допомоги.

3.2. Напрями розвитку цифрового маркетингу у закладі охорони здоров'я

Цифровізація охорони здоров'я суттєво змінює модель взаємодії між пацієнтом і медичним закладом, переносючи ключові точки контакту в онлайн-середовище та формуючи принципово нові очікування щодо доступності, швидкості та персоналізації медичних послуг. Для КНП «РОКЛ» РОР цифровий маркетинг є не лише засобом інформування, а стратегічним інструментом розбудови пацієнтоорієнтованого сервісу, оптимізації процесів і підвищення довіри до закладу. Розвиток цифрових технологій дозволяє лікарні покращувати якість комунікацій, скорочувати час обслуговування, розширювати доступ до спеціалізованої медичної допомоги та формувати цифровий досвід пацієнтів.

До ключових напрямків розвитку цифрового маркетингу, які відповідають стратегічним цілям лікарні, сучасним тенденціям електронної медицини та реальним технічним можливостям закладу слід віднести. трансформацію онлайн-взаємодії, запровадження цифрових сервісів, розвиток телемедицини, удосконалення електронної реєстратури, інтеграцію CRM-систем та впровадження інструментів аналітики для прийняття управлінських рішень (табл. 3.6). Комплекс цих рішень здатен забезпечити стійкий розвиток лікарні, підвищити ефективність комунікацій та створити фундамент для покращення якості медичних послуг.

Розвиток онлайн-взаємодії з пацієнтами є ключовим напрямом цифрового маркетингу для КНП «РОКЛ» РОР, оскільки саме цифрові канали дедалі частіше стають першою точкою контакту між пацієнтом і медичним

закладом. Сучасний пацієнт очікує швидкого доступу до інформації, можливості здійснити запис без телефонних дзвінків, отримати онлайн-консультацію чи принаймні оперативну відповідь на запит. У цьому контексті онлайн-взаємодія є не просто технічним інструментом, а основою сервісної моделі закладу.

Таблиця 3.6

Основні напрями розвитку цифрового маркетингу КНП «РОКЛ» РОР

Напрямок цифрового розвитку	Конкретні заходи	Очікувані результати	Відповідальні підрозділи
1	2	3	4
1. Розвиток онлайн-взаємодії з пацієнтами	Удосконалення електронної реєстратури; розширення онлайн-запису; створення кабінету пацієнта; онлайн-формуляри для звернень	Зменшення навантаження на реєстратуру; швидший доступ до послуг; зростання задоволеності пацієнтів	ІТ-служба, поліклінічне відділення, адміністрація
2. Впровадження CRM-системи	Створення єдиної бази пацієнтів; автоматизація записів; сегментація аудиторії; персоналізовані нагадування	Підвищення лояльності; контроль пацієнтських маршрутів; зменшення пропусків записів	ІТ-служба, адміністрація
3. Розвиток телемедичних послуг	Відеоконсультації; дистанційні огляди; консультації сімейних лікарів; телемедичні консилиуми	Покращення доступності для районів області; зменшення черг; підвищення пацієнтопотoku	Клінічні відділення, ІТ-служба
4. Інтеграція чат-бота	Запис на прийом; відповіді на часті запитання; навігація; автоматичні повідомлення	Оперативність комунікації; зменшення кількості телефонних звернень	ІТ-служба
5. Аналітика та великі дані	Створення аналітичних панелей; аналіз завантаженості; прогноз попиту; аналіз поведінки пацієнтів	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень; оптимізація ресурсів	Адміністрація, ІТ-служба, медична частина
6. Оптимізація сайту та цифрового контенту	Оновлення структури сайту; адаптивність; розміщення форм запису; інформування про послуги	Покращення цифрового досвіду пацієнтів; зростання онлайн-звернень	Адміністрація, ІТ-служба
7. Онлайн-репутація та цифрова довіра	Моніторинг відгуків; регулярні звіти; відповіді на звернення; публікація	Підвищення довіри; покращення іміджу закладу	Адміністрація, медична частина

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
	успішних кейсів		
8. Технічна підтримка цифрової трансформації	Модернізація серверів; оновлення обладнання; кібербезпека; стабільна робота систем	Стабільність сервісів; безперервність роботи цифрової інфраструктури	ІТ-служба, адміністрація

Примітка. Розроблено автором

Розвиток онлайн-взаємодії з пацієнтами є ключовим напрямом цифрового маркетингу для КНП «РОКЛ» РОР, оскільки саме цифрові канали дедалі частіше стають першою точкою контакту між пацієнтом і медичним закладом. Сучасний пацієнт очікує швидкого доступу до інформації, можливості здійснити запис без телефонних дзвінків, отримати онлайн-консультацію чи принаймні оперативну відповідь на запит. У цьому контексті онлайн-взаємодія є не просто технічним інструментом, а основою сервісної моделі закладу.

Одним із пріоритетних завдань є вдосконалення електронної реєстратури. На сьогодні електронний запис у КНП «РОКЛ» РОР потребує розширення функціональності: інтеграції запису до більшої кількості відділень, можливості вибору лікаря, перегляду доступного часу, отримання автоматичних підтверджень. Запровадження таких рішень зменшує навантаження на реєстратуру, оптимізує пацієнтопотік і скорочує час очікування.

Важливою складовою є створення «Кабінету пацієнта» - персоналізованого цифрового простору, де користувач може переглядати результати обстежень, рекомендації лікарів, історію записів, призначення, дані про госпіталізації. Це забезпечує прозорість та зручність, а також формує довіру до закладу. Додатково онлайн-формуляри для довідок, звернень, запитань значно спрощують комунікацію з пацієнтами, особливо для людей з обмеженою мобільністю або тих, хто проживає у віддалених районах області.

Розвиток онлайн-взаємодії в перспективі може включати автоматичні нагадування про прийоми через SMS або месенджери, інтеграцію календарів,

можливість отримати електронні документи та довідки. Усе це наближає лікарню до стандартів сучасного patient experience та створює фундамент для подальшої цифрової трансформації.

Запровадження CRM-системи є стратегічним напрямом цифрового розвитку, який дозволяє КНП «РОКЛ» РОР перейти від фрагментованої взаємодії з пацієнтами до цілісної, персоналізованої системи сервісу. На даний момент лікарня взаємодіє з пацієнтами через різні канали – телефонні звернення, онлайн-запис, особисті консультації, але ці взаємодії не об'єднані у єдину інформаційну систему. CRM дозволяє інтегрувати всі точки контакту, формуючи повну картину комунікацій та історії пацієнта.

У медичному контексті CRM виконує кілька важливих функцій. По-перше, створення єдиної бази пацієнтів зберігає всю інформацію про звернення, записи, консультації, перенаправлення між відділеннями. По-друге, система дозволяє автоматизувати комунікації: пацієнт отримує нагадування про візит, повідомлення про результати обстежень, інформацію про зміни в графіку лікаря. Це зменшує навантаження на персонал і покращує якість сервісу.

Важливою перевагою є можливість сегментації пацієнтів за медичними станами, віком, частотою звернень, потребами у додаткових послугах. На основі цієї інформації лікарня може формувати персоналізовані інформаційні кампанії, пропонувати чек-апи, профілактичні програми, дистанційні огляди, що підвищує лояльність і збільшує пацієнтопотік.

У перспективі CRM може бути інтегровано із медичною інформаційною системою (MIS), що дозволить аналізувати клінічні дані, історії лікування, час очікування, ефективність маршрутів пацієнта. Це стане основою для управлінських рішень, орієнтованих на покращення сервісу та оптимізацію ресурсів. Таким чином, CRM є критично важливим елементом цифрового маркетингу, що формує довгострокову конкурентоспроможність лікарні.

Розвиток телемедицини для КНП «РОКЛ» РОР є важливим інструментом підвищення доступності спеціалізованої допомоги, особливо

для пацієнтів із віддалених районів області. Телемедичні консультації дозволяють проводити первинні та повторні огляди дистанційно, зменшуючи потребу у фізичному відвідуванні лікарні та скорочуючи навантаження на поліклінічні підрозділи. Вони також створюють умови для оперативного консультування сімейних лікарів, проведення телемедичних консилиумів та обговорення складних випадків між фахівцями.

Запровадження телемедицини підвищує швидкість прийняття клінічних рішень і сприяє ранньому виявленню ускладнень після операцій чи лікування. Для закладу надкласного типу це також можливість розширення пацієнтопотoku, формування нового сегмента послуг і підсилення іміджу сучасної інноваційної установи. У майбутньому телемедичні консультації можуть стати окремою групою платних послуг, що підвищить фінансову стійкість лікарні.

Інтеграція чат-бота у цифрову інфраструктуру лікарні забезпечує швидку та стандартизовану комунікацію з пацієнтами, скорочуючи навантаження на реєстратуру та підвищуючи доступність інформації. Чат-бот може містити відповіді на часті запитання, інформацію про графіки лікарів, послуги, умови госпіталізації, а також забезпечувати онлайн-запис чи перенаправлення до відповідального підрозділу.

Його перевагою є робота 24/7, що дозволяє пацієнтам отримувати актуальні дані у будь-який час, без очікування телефонного з'єднання. Додатково чат-бот може надсилати автоматичні нагадування про прийоми, повідомлення про готовність результатів або зміни в роботі відділень. Це підвищує рівень сервісу та зменшує кількість звернень із повторними запитаннями. Інструмент також генерує статистику, яка є цінним джерелом даних для маркетингової аналітики та покращення сервісної взаємодії.

Розвиток аналітичної складової цифрового маркетингу є ключовим чинником підвищення ефективності управління в КНП «РОКЛ» РОР. Застосування великих баз даних та інструментів медичної аналітики дозволяє отримувати оперативну інформацію про пацієнтопотік, завантаженість

відділень, динаміку звернень, структуру попиту на послуги та типові маршрути пацієнтів. Це відкриває можливості для точнішого планування роботи підрозділів, оптимізації ресурсів і прогнозування потреб пацієнтів.

Інтеграція даних з різних джерел – медичної інформаційної системи, онлайн-записів, анкети задоволеності, показників NPS, статистичних звітів — дає змогу створювати аналітичні панелі, які забезпечують адміністрацію актуальною інформацією в режимі реального часу. Це підсилює якість управлінських рішень, дозволяє швидко реагувати на проблемні точки, виявляти тенденції до перенавантаження або недовантаження відділень. Таким чином, застосування аналітики та великих баз даних є важливим інструментом для підвищення якості сервісу, удосконалення маркетингових кампаній і підтримки стратегічного розвитку лікарні.

Офіційний сайт медичного закладу відіграє роль головного інформаційного ресурсу та формує перше враження про лікарню. Для КНП «РОКЛ» РОР оптимізація сайту передбачає структуроване подання інформації про послуги, відділення, лікарів, графіки роботи, маршрути пацієнтів і можливості онлайн-запису. Сайт має бути інтуїтивно зрозумілим, адаптованим до мобільних пристроїв та містити актуальний контент, що регулярно оновлюється.

Цифровий контент – новини, інформаційні повідомлення, історії пацієнтів, інструкції щодо підготовки до обстежень – є важливою частиною маркетингової діяльності. Він забезпечує прозорість, формує довіру та зменшує кількість телефонних звернень, оскільки пацієнт отримує відповіді на більшість типових питань онлайн. Оптимізація сайту також включає інтеграцію електронних форм, можливість завантаження документів, зрозумілу систему навігації та інструменти для швидкого контакту з лікарнею. Все це покращує цифровий досвід пацієнтів і зміцнює позиції закладу в інформаційному просторі.

Онлайн-репутація стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності медичних закладів, адже більшість пацієнтів

формують перше враження про лікарню саме на основі інформації в мережі. Для КНП «РОКЛ» РОР системне управління цифровою репутацією передбачає регулярний моніторинг відгуків, оперативне реагування на зауваження, аналіз повторюваних проблем і вжиття заходів для їх усунення. Особливе значення має забезпечення прозорості – оприлюднення інформації про якість наданих послуг, рівень задоволеності, успішні клінічні випадки, діяльність відділень.

Розвиток цифрової довіри також включає публікацію історій пацієнтів, освітніх матеріалів, рекомендацій лікарів та звітів про досягнення. Такий контент формує позитивний образ закладу та демонструє відкритість і професіоналізм. Системне ведення цифрової репутації зменшує кількість негативних звернень, збільшує лояльність пацієнтів та сприяє зростанню пацієнтопотоків, особливо в умовах конкуренції з приватними медичними установами.

Технічна підтримка є фундаментальною умовою реалізації цифрового маркетингу, оскільки без належної інфраструктури неможливо забезпечити стабільну роботу онлайн-сервісів, електронної реєстратури, телемедицини або CRM-систем. Для КНП «РОКЛ» РОР цей напрям включає модернізацію серверного обладнання, оновлення комп'ютерної техніки, забезпечення надійного інтернет-з'єднання та впровадження засобів кібербезпеки для захисту медичних даних.

Стабільна IT-інфраструктура дозволяє лікарні зменшити ризики збоїв у роботі електронних сервісів, забезпечити безперервний доступ до інформаційних систем і підтримувати високу якість цифрових послуг. Крім того, належна технічна підтримка сприяє інтеграції різних цифрових рішень – аналітичних панелей, систем онлайн-запису, телемедицини та електронного документообігу – у єдину екосистему. Це підвищує ефективність роботи персоналу, прискорює внутрішні процеси та створює основу для подальшого масштабування цифрових інновацій.

Таким чином, розвиток цифрового маркетингу в КНП «РОКЛ» РОР охоплює системну трансформацію онлайн- та офлайн-взаємодії, спрямовану

на підвищення доступності, якості та персоналізації медичних послуг. Упровадження онлайн-реєстратури, CRM-системи, телемедицини, чат-ботів, аналітичних панелей, оптимізованого сайту та інструментів управління репутацією формує сучасну цифрову екосистему, орієнтовану на потреби пацієнтів. Технічна підтримка цих процесів забезпечує їх стабільність та інтегрованість, створюючи основу для довгострокового розвитку. Комплексність запропонованих напрямів дозволяє лікарні зміцнити позиції надкластерного центру, підвищити рівень задоволеності пацієнтів і забезпечити конкурентні переваги в умовах стрімкої цифровізації охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ

Дослідження механізм використання маркетингових технологій у наданні медичних послуг закладом охорони здоров'я, проведене на матеріалах КНП «Рівненська обласна клінічна лікарня ім. Юрія Семенюка» Рівненської обласної ради, дало змогу зробити наступні висновки і навести пропозиції.

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад, сучасних практик та особливостей використання маркетингових технологій у діяльності закладів охорони здоров'я узагальнено, систематизовано та розширено науково-методичні підходи до формування ефективної моделі маркетингової діяльності в медичній сфері. На основі аналізу наукової літератури, нормативно-правових документів та міжнародного досвіду встановлено, що маркетингові технології є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, розвитку сервісної взаємодії та підвищення якості медичної допомоги в умовах трансформації системи охорони здоров'я України.

У ході дослідження розкрито сутність поняття маркетингових технологій, визначено їх місце у системі управління медичним закладом та охарактеризовано структурні компоненти, що формують їх зміст у сфері охорони здоров'я. З'ясовано, що маркетингові технології охоплюють аналітичні, комунікаційні, цифрові, сервісні та репутаційні інструменти, спрямовані на формування попиту, підвищення задоволеності пацієнтів, покращення інформаційної відкритості та забезпечення конкурентних переваг. Уточнено еволюцію маркетингових технологій, яка відображає перехід від традиційних інструментів до цифрових, персоналізованих і сервісно орієнтованих рішень, що формують сучасну модель пацієнтського досвіду та відповідають вимогам цифрової трансформації медицини.

На основі узагальнення наукових джерел та практики їх застосування здійснено класифікацію маркетингових технологій, визначено їх види та функціональні групи: аналітичні, комунікаційні, цифрові, сервісні, репутаційні та технології управління попитом. Систематизація інструментів у

межах кожної групи дала змогу визначити їх можливості для медичного закладу, окреслити сфери застосування та сформувавши підґрунтя для подальшої розробки практичних рекомендацій. Це дозволяє структурувати маркетингову діяльність медичної установи та адаптувати її до реальних потреб пацієнтів і ринку медичних послуг.

Проведене оцінювання організаційного, інформаційного та сервісного забезпечення діяльності КНП «РОКЛ» РОР засвідчило, що заклад активно впроваджує інноваційні клінічні практики, розбудовує систему управління якістю та модернізує сервісну інфраструктуру. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів: недостатню персоналізацію цифрової взаємодії з пацієнтами, фрагментарність маркетингової комунікації, слабо структуровану систему репутаційного менеджменту, неврегульованість інформаційних потоків та відсутність комплексної стратегії позиціонування. Це вказує на необхідність формування інтегрованої моделі маркетингової діяльності, яка охоплювала б як медичні, так і сервісні процеси закладу.

Аналіз цифрових, комунікаційних та репутаційних маркетингових технологій засвідчив, що лікарня використовує широкий спектр інструментів інформаційного висвітлення та взаємодії з пацієнтами, проте ці інструменти потребують систематизації, стандартизації та підсилення цифровими сервісами. Доведено, що найбільший потенціал зростання ефективності комунікацій спостерігається у таких напрямках, як розвиток онлайн-реєстрації, телемедицини, діджитал-контенту, інформаційних сервісів для пацієнтів та онлайн-репутації. Визначено, що цифрові та сервісні технології істотно впливають на рівень задоволеності та лояльності пацієнтів, скорочують час взаємодії, підвищують прозорість та формують конкурентоспроможність закладу в умовах ринкових трансформацій.

У роботі обґрунтовано маркетинговий план підвищення ефективності діяльності КНП «РОКЛ» РОР, який включає сегментацію пацієнтів, визначення цільових груп, формування комплексу маркетингових інструментів за моделлю 7P, календарний план заходів та систему ключових показників

результативності (KPI). Запропонований план поєднує організаційні, комунікаційні, сервісні та цифрові рішення, що забезпечують підвищення якості медичних послуг, оптимізацію внутрішніх процесів, зміцнення бренду закладу та розширення доступності послуг для різних категорій пацієнтів.

Крім того, у дослідженні визначено пріоритетні напрями розвитку цифрового маркетингу, які сприятимуть модернізації сервісної інфраструктури та посиленню цифрової присутності закладу. До таких напрямів віднесено: розвиток онлайн-взаємодії, запровадження CRM-системи, активізацію телемедичних послуг, інтеграцію чат-бота, використання аналітики та великих даних, оптимізацію сайту, системний розвиток онлайн-репутації та зміцнення технічної бази цифрової трансформації. Реалізація цих напрямів забезпечує не лише зростання ефективності маркетингової діяльності, а й підвищення результативності управління, прозорість інформаційних процесів та покращення пацієнтського досвіду.

Таким чином, отримані результати дозволяють сформулювати висновок, що впровадження комплексного механізму використання маркетингових технологій у діяльності закладу охорони здоров'я є ключовою умовою для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення високої якості медичних послуг та досягнення стратегічних цілей розвитку. Обґрунтовані теоретичні положення та розроблені практичні рекомендації можуть бути використані для удосконалення маркетингової, сервісної та комунікаційної діяльності КНП «РОКЛ» РОР, а також інших медичних установ, що прагнуть адаптуватися до вимог сучасного ринку медичних послуг і цифрової трансформації галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Демків І., Трепет Н. Аспекти інтернет-маркетингу в контексті управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифровізації. *Development service industry management*. 2025. № 3. С. 113-117.
2. Акельма В. Г., Сумець О. М., Кириченко О. С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. К.: ВНЗ «Університет економіки та права» «КРОК», 2023. 255 с.
3. Бищенко Г. Публічний маркетинг та його інструменти у сфері охорони здоров'я України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. № 6. С. 6-13.
4. Білак Г.Г., Бора Н.Ю. Розвиток ринку медичних послуг на засадах маркетингу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. №11. С. 383-388. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/61.pdf
5. Борщ В. І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон: Олди-плюс, 2020. 391 с.
6. Буга Н., Боєнко, О.. Вплив маркетингових інструментів на поведінку споживачів медичних послуг. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-157>
7. Буднікевич І.М., Коломицева О.В., Шпаюк О.І. Вплив глобальних маркетингових трендів на оновлення інструментів медичного маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021, № 6, Том 2. С. 135-141.
8. Габор Г.Г., Марущак М.І., Москалик М.І., Габор В.С. Маркетингова діяльність у сфері медичних послуг. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2024. № 1 (99). С. 69-74.
9. Економіка охорони здоров'я: підручник; за заг. ред. д.мед.н., проф. Парія В.Д.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. Житомир: ТОВ «Видарничий дім «Бук-Друк», 2021. 288 с.
10. Жарлінська Р.Г., Тринчук А.А., Марчук І.А. Маркетинг у телемедицині: методологічні аспекти дослідження доступності медичних

прислуг у сучасній системі охорони здоров'я. Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/handle/123456789/10077>

11. Желюк Т. Сучасні підходи до реалізації публічної політики у сфері охорони здоров'я. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 1. С. 37-50.

12. Желюк Т., Мацик В. Медичний туризм, нові напрями та можливості: макроекономічні та регіональні аспекти. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 17-27.

13. Желюк Т., Чигур О. Регіональні ринки медичних послуг: специфіка формування та надання в умовах проведення медичної реформи. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. С. 13-22.

14. Жуковська А. Маркетинг телемедичних послуг: особливості здійснення та значення для системи охорони здоров'я. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 4. С. 321-333. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.321>

15. Жуковська А.Ю. Маркетинг медичних послуг в умовах цифровізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 6. С. 41-45. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/67403fae-bd27-4b9f-9a47-04f399b54c92>

16. Жуковська А.Ю., Длугопольський О.В., Лесик О.Ф. Інструменти маркетингової діяльності медичних закладів на ринку медичних послуг. *European Vector of Economic Development*. 2025. № 2 (39). С. 58-76. DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-2-39-5>

17. Жуковська, А.Ю. Інноваційні технології інклюзивної медицини. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4 (83). С. 19-30. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.02.007>

18. Жуковська, А.Ю., Чигур, О.В. Інноваційні технології надання медичних послуг. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1 (90). С. 60-66. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.8>

19. Запорожан Л.П., Феш М.С., Теренда Н.О., Литвинова О.Н., Юрїїв К.Є. Оптимізації медичного обслуговування за допомогою цифрового маркетингу. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*.

2024. № 3 (101). С. 83-88.

20. Згурська О.М., Дима О.О., Діченко А.Л. Цифрове маркетингове забезпечення на ринку медичних послуг. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-10>

21. Згурська О.М., Дима О.О., Діченко А.Л. Цифрове маркетингове забезпечення на ринку медичних послуг. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-10>

22. Летуновська Н.Є., Зябіна Є.А., Малик Р.А. Маркетинг у сфері медицини: трансформації каналів комунікацій із пацієнтами під впливом пандемії COVID-19. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 75. С. 102-107.

23. Маляренко Я.А., Пуліна Т.В. Маркетингові технології у сфері охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 4 (60). С. 128-133.

24. Медичний маркетинг: ключові особливості та успішні стратегії. URL: <https://edgelab.com.ua/blog/medychnyj-marketyng-klyuchovi-osoblyvosti-ta-uspishni-strategiyi/>

25. Мішук А., Боєнко О. Класифікація маркетингових конкурентних стратегій закладів охорони здоров'я. *Економіка і організація управління*. 2020. № 1(37). С. 149-159.

26. Мішук А.А. Інструментальні стратегії маркетингу закладу охорони здоров'я. *Економіка і організація управління*. 2017. № 2(26). С. 120-131.

27. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf

28. Організація діяльності в сфері охорони здоров'я: навч. посібник за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л., Тернопіль, Крок. 2021. 438 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48106>

29. Пестун І., Мнушко З. Сучасні особливості маркетингу в закладах

охорони здоров'я. *Social pharmacy in health care*. 2016. Т. 2, № 1. С. 57-63.

30. Самофалов Д.О. Формування моделі комунікативної діяльності в публічному адмініструванні охороною здоров'я в Україні: теоретико-методологічний аспект: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 326 с.

31. Сержук А.В. Комплекс маркетингу на ринку охорони здоров'я. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2015. № 2 (71). С. 23-28.

32. Соколова Ю.О., Пасічник К.В. Удосконалення діяльності державного медичного закладу на засадах маркетингу. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 37. С. 150-158.

33. Тарасюк В.В. Механізм використання маркетингових технологій у наданні медичних послуг закладом охорони здоров'я. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю (м. Збараж, 15 травня 2025 року»). ЗУНУ.

34. Тарасюк В.В. Цифрові маркетингові технології в роботі закладу охорони здоров'я. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: Наукова конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м. Тернопіль, 27 листопада 2025 року). Тернопіль., ЗУНУ.

35. Berkowitz E.N. *Essentials of Health Care Marketing*. Publisher: Jones & Bartlett Learning. 2021. 600 p.

36. Dluhopolskyi, O., Zhukovska, A., Dluhopolska, T., Farion, A., Karp, I., Kryvokulska, N. The implementation of the eHealth system as an economic benefit (case of EU countries for Ukraine). 9th International Conference on Advanced computer information technologies ACIT'2019. Conference Proceedings. Ceske Budeiovice, Czech Republic, June 5-6, 2019. pp. 346-349. URL: <https://doi.org/10.1109/ACITT.2019.8779933>

37. Eren H., Webster J.G. *Telehealth and Mobile Health*. Publisher: CRC Press. 2015. 705 p.

38. Global Telemedicine Market. URL: <https://market.us/report/telemedicine-market>
39. Gorton M.S., Sanders J.H. Digital Medical Home: How the Telemedicine Revolution Ignited the Creation of Precision Health. Publisher: Mark Victor Hansen Library. 2022. 178 p.
40. Greene D. MD MBA. The Ultimate Guide to Medical Internet Marketing. Publisher: BookBaby. 2018. 273 p.
41. Kotler Ph., Stevens R.J., Shalowitz J.I. Strategic Marketing For Health Care Organizations: Building A Customer-Driven Health System. Publisher: Jossey-Bass. 2021. 416 p.
42. Maheu M.M., Whitten P., Allen A. E-Health, Telehealth, and Telemedicine: A Guide to Startup and Success. Publisher: Jossey-Bass. 2001. 400 p.
43. Rammler R. Digital Health 4.0: AI-based Telemedicine: A New Approach to Remote Patient Monitoring. Publisher: Independently published. 2023. 350 p.
44. Rheuban K.Sch., Krupinski E.A. Understanding Telehealth. Publisher: McGraw Hill / Medical. 2017. 336 p.
45. Mykhalchuk, T., Zatonatska, T., Dluhopolskyi, O., Zhukovska, A., Dluhopolska, T., Liakhovych, L. Development of Recommendation System in e-Commerce using Emotional Analysis and Machine Learning Methods. 11th International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications: IDAACS'2021. Conference Proceedings Cracow, Poland, September 22-25, 2021. P. 527-535. URL: <https://doi.org/10.1109/IDAACS53288.2021.9660854>
46. Shushpanov, D., Zheliuk, T., Zhukovska, A., Diakovich, L., Matsyk, V., Kotsur, A. Management of the Health Care System in the Conditions of Population Aging: Information, Analytical and Methodical Dimension. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies ACIT'2021. Conference Proceedings Deggendorf, Germany, September 15-17, 2021. pp. 259-664. URL: <https://doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548634>
47. Welch B.M., Joshi A.U. Telehealth Success: How to Thrive in the New

Age of Remote Care. Publisher: Forbes Books. 2023. 344 p.

48. Zheliuk T., Shushpanov D., Zhukovska A., Ostroverkhov V., Brechko O., Matsyk V. Digitalization as a Tool for Healthcare System Resilience. 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (16 October, 2024). Ceske Budejovice, Czech Republic, 2024, pp. 427-433. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10712616>

49. Zhukovska, A., Brechko, O., Zheliuk, T., Chyгур, O., Shushpanov, D., Nytko, O. Information System and Technologies in the Health Care Management. 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (26-28 September, 2022). Spišská Kapitula, Slovakia, 2022. pp. 249-254. URL: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913132>

50. Zhukovska, A., Zheliuk, T., Shushpanov, D., Brych V., Brechko, O., Kryvokulska, N. Management of the Development of Artificial Intelligence in Healthcare. 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (21-23 September, 2023). Wrocław, Poland, 2023. P. 241-247. URL: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275435>

51. Zhukovska A., Dluhopolskyi O., Zheliuk T., Shushpanov D., Brechko O., Kryvokulska N., Horiachko K. Silver economy: analysis of world trends and forecast for Ukraine. Journal of Management Information and Decision Sciences. 2021. Vol. 24 (7). P. 1-12.