

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БРОВЧУК БОГДАН ВАСИЛЬОВИЧ

Система управління маркетинговою діяльністю закладу охорони здоров'я

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЗОЗм-21
Бровчук Богдан Васильович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Крисько Жанна
Леонідівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	6
1.1. Сутність маркетингу у сфері охорони здоров'я	6
1.2. Теоретичні підходи до формування системи управління маркетинговою діяльністю медичних закладів	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЦЕНТРУ РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика Центру реабілітації та відновлення	20
2.2. Оцінка ефективності маркетингової діяльності та системи управління маркетингом у закладі	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	33
3.1. Основні напрями удосконалення маркетингової політики організації	33
3.2. Формування стратегічних напрямів розвитку системи управління маркетингом у закладі охорони здоров'я	37
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

Сучасна система охорони здоров'я України перебуває на етапі реформування, що вимагає впровадження нових підходів до управління діяльністю медичних закладів. В умовах ринкових відносин і зростаючої конкуренції між медичними установами особливого значення набуває ефективна система управління маркетинговою діяльністю. Заклади охорони здоров'я вже не можуть обмежуватися лише наданням медичних послуг, адже для їх успішного функціонування необхідно формувати позитивну репутацію, залучати пацієнтів і партнерів, забезпечувати стабільний попит. Маркетинг у медицині перетворюється на стратегічний інструмент розвитку, що дозволяє глибше розуміти потреби пацієнтів і задовольняти їх на високому рівні. Актуальність теми зумовлена потребою підвищення ефективності діяльності медичних установ у складних соціально-економічних умовах.

Реформа фінансування медицини через систему Національної служби здоров'я України змінила підходи до управління і вимагала від керівників закладів нових знань у сфері маркетингу. Сьогодні медичні заклади фактично виступають як суб'єкти ринку, які мають залучати клієнтів, утримувати їх довіру та забезпечувати якість послуг. Успішний розвиток закладу охорони здоров'я залежить від здатності керівництва ефективно використовувати маркетингові інструменти, прогнозувати потреби ринку та формувати власну стратегію позиціонування. Особливої ваги набуває впровадження сучасних цифрових технологій, які сприяють підвищенню доступності інформації про послуги та покращенню комунікації з пацієнтами.

Актуальність дослідження визначається поєднанням наукової і практичної значущості проблеми, потребою адаптації медичних закладів до ринкових умов і сучасних вимог пацієнтів. Ефективна система управління маркетинговою діяльністю є запорукою стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та якості надання медичних послуг. Саме тому тема роботи має важливе теоретичне, практичне й соціальне значення для сучасної медицини України.

Попри значну кількість досліджень, проведених такими науковцями, як Г. Габор, М. Марущак, М. Москалик, К. Дмитрик, Р. Жарлінська, А. Тринчук, І. Марчук, А. Жуковська, О. Згурська та інші, у сфері маркетингового менеджменту закладів охорони здоров'я залишаються окремі невисвітлені аспекти. Зокрема, недостатньо опрацьованими є питання інтеграції сучасних цифрових технологій у систему управління маркетингом, оцінки ефективності маркетингових стратегій у контексті конкурентного середовища медичних послуг, а також формування комплексної моделі управління маркетинговою діяльністю, що поєднує економічні, комунікаційні та соціальні інструменти. Саме ці напрями становлять науковий інтерес для подальших досліджень і вдосконалення управлінських процесів у сфері охорони здоров'я.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад, аналіз практичного стану та розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю закладу охорони здоров'я

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких **завдань:**

- 1) розкрити сутність, функції та принципи маркетингу у сфері охорони здоров'я;
- 2) дослідити теоретичні підходи до формування системи управління маркетинговою діяльністю медичних закладів;
- 3) надати організаційно-економічну характеристику закладу охорони здоров'я;
- 4) проаналізувати стан і ефективність системи управління маркетинговою діяльністю досліджуваного закладу;
- 5) визначити основні проблеми та чинники, що впливають на ефективність маркетингової системи у закладі охорони здоров'я;
- 6) обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління маркетингом із використанням сучасних цифрових інструментів і комунікаційних технологій;
- 7) розробити пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності закладу охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є система управління діяльністю закладів охорони здоров'я.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та процеси управління маркетинговою діяльністю закладу охорони здоров'я, а також шляхи їх удосконалення.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, серед яких: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, методи експертних оцінок та узагальнення.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що вони можуть бути використані для вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю у закладах охорони здоров'я

Розроблені у роботі рекомендації спрямовані на підвищення ефективності маркетингових комунікацій, покращення іміджу медичного закладу, оптимізацію взаємодії з пацієнтами та підвищення рівня їх задоволеності.

Запропоновані напрями удосконалення можуть бути використані керівниками медичних установ для формування стратегічних цілей розвитку, створення бренду закладу та розширення ринку послуг.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження апробовані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу та факультету економіки та управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність маркетингу у сфері охорони здоров'я

У сучасних соціально-економічних умовах ефективне управління є визначальним чинником стабільного функціонування будь-якої організації, зокрема й у сфері охорони здоров'я. Медичні установи, які діють в умовах ринкових відносин, дедалі частіше стикаються з необхідністю запровадження сучасних підходів до менеджменту, що поєднують економічну ефективність із соціальною відповідальністю. Одним із найрезультативніших інструментів у цьому контексті є маркетингова діяльність, яка забезпечує глибше розуміння потреб пацієнтів, формування довіри та ефективне позиціонування медичних послуг на ринку.

Маркетинг у сфері охорони здоров'я сьогодні розглядається не лише як система просування послуг, а як філософія управління закладом, орієнтована на задоволення потреб пацієнта та формування сталих відносин із ним. Впровадження маркетингових підходів у медичну практику сприяє оптимізації взаємодії між лікарем і пацієнтом, покращенню якості обслуговування, підвищенню ефективності використання ресурсів і зміцненню репутації закладу.

Історично маркетинг сформувався як науковий напрям у кінці XIX – на початку XX століття, коли у США почали створювати перші відділи, відповідальні за рекламу, продаж і вивчення потреб споживачів. У другій половині XX століття маркетинг став важливою складовою стратегічного управління, а згодом і обов'язковою навчальною дисципліною у підготовці фахівців-економістів та менеджерів. У наш час принципи маркетингу активно інтегруються в систему охорони здоров'я, оскільки медицина також потребує ефективних методів комунікації, брендингу та позиціонування послуг [29, с. 58].

Таблиця 1.1

Еволюція розвитку маркетингу як науки та сфери управління [21]

Етап (період)	Характеристика розвитку	Значення для системи охорони здоров'я
Формування базових понять (кінець XIX-поч. XX ст.)	Виникнення перших маркетингових відділів у США, орієнтація на збут	Початок розуміння потреб споживача медичних послуг
Інституціоналізація маркетингу (1950–1970-ті роки)	Формування наукової школи, маркетинг стає функцією управління	Використання маркетингу для покращення сервісу в лікарнях
Становлення стратегічного маркетингу (1980–1990-ті роки)	Поширення концепції комплексного маркетингу	Маркетинг починає застосовуватись у медичних системах
Цифровий і соціально орієнтований маркетинг (2000 р. – сьогодні)	Акцент на соціальній відповідальності, цифрових технологіях, довірі	Пацієнтоорієнтований підхід, e-health, телемедицина

Сам термін «маркетинг» походить від англійського слова *market* – «ринок», і означає діяльність, пов'язану з вивченням ринку, просуванням та реалізацією товарів і послуг. У контексті медицини під маркетингом розуміють комплекс дій, спрямованих на формування позитивного іміджу закладу, інформування населення про спектр медичних послуг, забезпечення лояльності пацієнтів і підвищення рівня їх задоволеності лікуванням.

За визначенням Ф. Котлера, маркетинг – це процес, спрямований на задоволення потреб через обмін. Цей підхід повною мірою відображає специфіку медичного маркетингу, адже лікар або заклад не просто надають послугу, а формують взаємовигідні відносини із пацієнтом, засновані на довірі, якості та відповідальності. Американська асоціація маркетингу визначає його як процес планування та реалізації концепцій, ціноутворення, просування і розподілу товарів, послуг чи ідей, що задовольняють потреби споживачів і забезпечують досягнення цілей організації. У медичній сфері цей підхід реалізується через управління репутацією, оптимізацію сервісу, підвищення прозорості діяльності та орієнтацію на пацієнта.

Висока конкуренція на ринку медичних послуг зумовлює необхідність формування унікальної пропозиції, що поєднує якість лікування, комфорт обслуговування та прийнятний рівень цін. Відомий промисловець Генрі Форд

наголошував, що успіх будь-якого виробництва залежить від здатності служити споживачеві, пропонуючи йому найкраще співвідношення якості та вартості. Цей принцип є актуальним і для медичних закладів: той, хто забезпечить пацієнтові високу якість послуг за справедливою ціною, матиме стабільний попит і довіру громади.

Маркетинг у системі охорони здоров'я виступає важливим елементом сучасного управління, який забезпечує баланс між медичною місією, соціальною відповідальністю та економічною ефективністю. Для медичних закладів, маркетингова діяльність стає ключовим чинником розвитку, оскільки дозволяє не лише залучати нових пацієнтів, а й підвищувати якість медичних послуг, формувати лояльність і зміцнювати позиції на регіональному ринку.

Після проголошення незалежності у 1991 році Україна взяла курс на формування соціально орієнтованої ринкової економіки, що обумовило необхідність глибокої трансформації системи державного управління, у тому числі й управління сферою охорони здоров'я. Одним із ключових напрямів такої перебудови стало впровадження принципів і методів маркетингу, які забезпечують узгодження інтересів держави, медичних закладів та населення. Сучасна маркетингова концепція в охороні здоров'я спрямована не лише на комерційний результат, а й на досягнення соціально значущих цілей – підвищення якості життя, доступності медичних послуг і рівня задоволеності пацієнтів.

У науковій літературі виокремлюють п'ять основних типів цілей, яких прагнуть суб'єкти господарювання при реалізації маркетингової стратегії. До них належать: отримання максимального прибутку, забезпечення оптимального рівня споживання, досягнення максимальної задоволеності споживача, поліпшення якості життя населення та формування раціонального асортименту продукції чи послуг. Водночас у будь-якому варіанті цілей залишається важливою складовою прибутковості, оскільки комерційна діяльність є невід'ємною частиною маркетингової системи [22, с. 129].

В умовах ринкової економіки обмін товарами і послугами регулюється дією законів вартості, попиту та пропозиції. Тому для досягнення фінансової

стабільності виробнику або постачальнику послуг необхідно орієнтуватися на ринкову кон'юнктуру шляхом проведення маркетингових досліджень, аналізу поведінки споживачів і водночас прагнути до мінімізації витрат. У медичній сфері «товаром» виступають медичні послуги, що мають нематеріальний характер, проте мають високу соціальну цінність.

На сучасному етапі розвитку економіки стримуючим фактором підвищення ефективності діяльності багатьох медичних закладів залишається недостатня увага до маркетингової складової управління. Часто керівники медичних установ недооцінюють значення маркетингу, сприймаючи його виключно як інструмент реклами або збуту. Насправді ж маркетинг виконує роль зв'язуючої ланки між внутрішнім середовищем організації (персонал, ресурси, якість послуг) і зовнішнім середовищем (пацієнти, партнери, громада, держава), забезпечуючи їх гармонійну взаємодію.

Маркетинг сьогодні є самостійною галуззю економічної науки, яка базується на комплексному аналізі попиту, поведінки споживачів та тенденцій ринку. Особливу увагу він приділяє сфері послуг, оскільки саме тут зосереджено найбільшу частину нематеріальних потреб населення. З точки зору економічної теорії, послуга – це особлива форма споживчої вартості, яка проявляється у процесі діяльності і задовольняє певну потребу людини або суспільства. Її відмінність від матеріального товару полягає в тому, що вона не має речової форми, а цінність її визначається результатом дії, користю для споживача [23, с. 34].

Послуги поділяють на матеріальні та нематеріальні залежно від характеру витрат праці. До останніх належать послуги у сфері охорони здоров'я, освіти, культури, науки. Медичні послуги є особливою формою нематеріальної діяльності, адже вони поєднують професійну компетентність, етичну відповідальність і соціальну місію. В останні роки маркетингова концепція дедалі активніше впроваджується у діяльність вітчизняних медичних закладів. Однак залишається проблема недостатнього усвідомлення управлінцями потенціалу маркетингу як системного інструменту управління розвитком організації.

Сучасний підхід до маркетингу у сфері охорони здоров'я вимагає розширення розуміння його сутності – від традиційного «збутового» до пацієнтоорієнтованого, стратегічного. Йдеться не лише про залучення нових клієнтів, а насамперед про створення довгострокових відносин із пацієнтами, підвищення рівня їх довіри, покращення сервісу та зміцнення репутації закладу. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів і розвитку партнерських відносин між медичними закладами, страховими компаніями та державними структурами.

Реформування системи охорони здоров'я в Україні спрямоване на створення умов для рівного доступу громадян до якісних і безпечних медичних послуг. У контексті соціально орієнтованої ринкової економіки особливого значення набуває розвиток послуг, які формують і зміцнюють людський капітал, адже саме він є основним ресурсом економічного зростання. До складових людського капіталу відносять рівень освіти, стан здоров'я, професійні навички, природні здібності та творчий потенціал особистості. Інвестиції в людський капітал охоплюють витрати на освіту, підвищення кваліфікації, розвиток медичних послуг, профілактику захворювань та інформаційне забезпечення системи охорони здоров'я [28, с. 153].

Медична послуга, як об'єкт ринкових відносин, має специфічний характер, що відрізняє її від послуг в інших галузях. Вона поєднує індивідуальний підхід, інноваційність та соціальну значущість. Основні властивості медичних послуг можна згрупувати у три блоки: загальні, економічні та медико-соціальні. До загальних відносять нематеріальність, невіддільність від виробника, мінливість якості та неможливість зберігання. Економічні властивості охоплюють собівартість, ціну, прибутковість і рівень ефективності, а медико-соціальні – своєчасність, доступність, якість і результативність лікування.

У сучасних умовах маркетингова діяльність у системі охорони здоров'я має орієнтуватися не лише на збут медичних послуг, а й на розвиток медичної освіти, науки, а також на розширення державно-приватного партнерства. Ці напрями набули особливої актуальності у зв'язку з глобальними викликами, зокрема

пандемією COVID-19, що висвітлила важливість взаємодії державного і приватного секторів у забезпеченні сталості медичної системи.

Ринок медичних послуг в Україні є складною багаторівневою системою, у якій функціонують державні, приватні, комунальні та змішані форми власності. Для його ефективного функціонування необхідне державне регулювання, що має забезпечити баланс між доступністю, якістю і фінансовою стійкістю надання медичних послуг. Держава при цьому виступає основним замовником і гарантом медичних послуг, спрямованих на покращення здоров'я населення, підвищення якості життя та зміцнення національної безпеки. Питання платності або безоплатності послуг визначається їх соціальною значущістю, рівнем доходів населення і політикою державного фінансування.

Маркетинг як ринкова концепція управління поступово стає характерним елементом діяльності всіх типів закладів охорони здоров'я. Проте приватні клініки, як правило, застосовують маркетингові підходи більш активно, оскільки їхня діяльність безпосередньо залежить від залучення клієнтів і формування позитивного іміджу. Державні заклади, навпаки, часто обмежуються виконанням соціальної функції, спираючись на стабільний потік пацієнтів у межах безкоштовної медицини. Водночас розпочата у 2016 році медична реформа створила нові умови конкуренції між закладами різних форм власності, що стимулює їх до активнішого використання маркетингових інструментів і взаємодії у форматі державно-приватного партнерства.

Таблиця 1.2

Особливості маркетингу у державних та приватних медичних закладах

[16, с. 128]

Категорія	Державні заклади	Приватні заклади
Основна мета	Соціальна функція, доступність послуг	Прибутковість, конкурентоспроможність
Джерела фінансування	Державний бюджет, НСЗУ	Кошти пацієнтів, страхові платежі
Маркетингові інструменти	Інформування, соціальна реклама	Реклама, брендинг, цифровий маркетинг
Орієнтація на споживача	Колективна (масова)	Індивідуалізована, сервісна
Гнучкість управління	Обмежена	Висока

Таке партнерство передбачає укладання угод між державними органами та приватними медичними установами для надання якісної допомоги населенню, розвитку системи ліцензування, акредитації та контролю стандартів медичних послуг, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси, залучати інвестиції, впроваджувати інноваційні технології та підвищувати довіру населення до медичної системи.

Перед системою охорони здоров'я постають складні завдання, пов'язані з управлінням такими економічними категоріями, як собівартість послуги, ціноутворення, прибутковість, продуктивність праці та ефективність використання ресурсів. Попри соціальний характер медицини, економічний підхід до аналізу її діяльності є необхідним, оскільки заклади охорони здоров'я виступають суб'єктами підприємницької діяльності, які мають забезпечувати фінансову стабільність та ефективність управлінських рішень.

Особливістю медичної сфери є те, що здоров'я людини – це не товар у звичному розумінні, але воно має значну економічну вартість, оскільки визначає трудовий потенціал, продуктивність праці та якість життя населення. Тому ефективне управління медичними закладами вимагає поєднання соціальної місії з економічною раціональністю.

Сучасна реформа галузі підвищує вимоги до рівня професійної підготовки медичних працівників, які мають не лише володіти фаховими компетенціями у сфері лікування, профілактики та реабілітації, а й мати знання з менеджменту, фінансів та маркетингу. Такі фахівці повинні бути здатними ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, ефективно використовувати ресурси й адаптуватися до змін у медичному середовищі.

У цьому контексті особливе значення має програма Всесвітньої організації охорони здоров'я «Здоров'я для всіх у XXI столітті», яка орієнтує держави на підготовку медичних кадрів нового типу – професійно компетентних, управлінськи освічених і соціально відповідальних. Програма наголошує на необхідності формування у майбутніх медичних працівників навичок управління,

лідерства, командної взаємодії та міжгалузевої співпраці, що відповідає сучасним вимогам розвитку системи охорони здоров'я [17, с. 34].

1.2. Теоретичні підходи до формування системи управління маркетинговою діяльністю медичних закладів

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами ринкового середовища та посиленням вимог до ефективності управління підприємствами. У цих умовах маркетингова складова управління набуває особливої ваги, оскільки саме вона забезпечує адаптацію організації до потреб споживачів, сприяє зростанню конкурентоспроможності та формує позитивну репутацію на ринку. Розвиток концепції маркетингового управління дозволяє розглядати його не лише як функціональний напрям діяльності, а як комплексну систему, що інтегрує аналітичні, стратегічні, комунікаційні та контрольні процеси.

Важливою тенденцією сучасного менеджменту є посилення ролі маркетингового управління у забезпеченні сталого розвитку організацій різних сфер – від виробничих компаній до соціально орієнтованих установ. Для закладів охорони здоров'я, зокрема тих, що виконують суспільно значущі функції, маркетинг виступає не просто інструментом просування послуг, а засобом формування довіри, підвищення ефективності взаємодії зі стейкхолдерами та забезпечення соціальної відповідальності. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження теоретичних і прикладних аспектів маркетингового управління, його етапів, цілей та специфіки застосування у сфері медичних і реабілітаційних послуг.

У сучасній науковій літературі розглядається широкий спектр аспектів маркетингового управління, що сприяють поглибленню його розуміння та підкреслюють його практичну значущість. Більшість дослідників трактують

маркетингове управління як діяльність, спрямовану на встановлення, підтримку та розвиток взаємовигідних відносин із цільовими сегментами ринку.

Основна мета маркетингового управління полягає не лише у досягненні комерційного успіху підприємства, а й у забезпеченні балансу інтересів усіх сторін ринкової взаємодії – споживачів, клієнтів, партнерів та суспільства загалом.

Об'єктами маркетингового управління виступають як окремі індивіди (керівники, власники бізнесу, фахівці з маркетингу), так і структурні підрозділи підприємства – маркетинговий, збутовий, фінансовий, постачальний, підрозділ досліджень і розробок тощо. Крім того, об'єктом управління можуть бути елементи маркетингової діяльності підприємства або зовнішні чинники, зокрема попит і кон'юнктура ринку [24, с. 46].

Предметом маркетингового управління є система взаємовідносин між виробником і споживачем, що реалізується через задоволення потреб ринку та створення доданої цінності для кінцевого споживача.

Процес маркетингового управління реалізується через послідовність етапів, які забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії. Саме завдяки поетапному впровадженню інструментів маркетингового менеджменту підприємства вирішують завдання ефективного позиціонування та розвитку.

Українські науковці пропонують різні підходи до визначення структури процесу маркетингового управління. Для порівняння позицій вітчизняних і зарубіжних авторів доцільно узагальнити їхні підходи у вигляді аналітичної таблиці (табл. 1), що дозволяє зіставити ключові елементи процесу.

Проведений порівняльний аналіз наукових поглядів свідчить, що:

1. Послідовність етапів маркетингового менеджменту зумовлюється загальними управлінськими функціями – аналізом, плануванням, організацією, мотивацією, реалізацією та контролем. Управління здійснюється у контексті комплексу маркетингу (товарна політика, ціноутворення, комунікації, розподіл), управління маркетинговими підрозділами і внутрішнім персоналом.

2. Більшість дослідників виокремлюють спільні стадії: аналіз ринкового середовища, формування цілей і результатів, організацію реалізації маркетингового плану та контроль досягнутих показників. При цьому управління охоплює як виробничо-збутову діяльність, так і роботу маркетингового та немаркетингового персоналу.

3. Окремі автори акцентують на важливості визначення цілей як базового етапу маркетингового управління. Саме постановка цілей забезпечує узгодженість усіх наступних етапів процесу і виступає системоутворювальним елементом ефективного управління.

У сучасних наукових дослідженнях управління маркетинговою діяльністю розглядається як багаторівневий процес, що включає аналіз ринку, розроблення стратегії, планування дій, реалізацію програм і контроль досягнутих результатів. У більшості праць підкреслюється, що цей процес має системний характер і поєднує стратегічне бачення з практичною реалізацією маркетингових заходів.

Деякі дослідники описують управління маркетингом як логічну послідовність дій, що починається з аналізу ринкових можливостей і завершується контролем ефективності маркетингових програм. Такий підхід передбачає вибір цільових ринків, позиціонування товарів або послуг, визначення маркетингової стратегії, формування комплексу інструментів, розроблення планів і реалізацію заходів із подальшою оцінкою результатів [26, с. 150].

Інша група науковців акцентує увагу на структурі процесу, виділяючи серед ключових етапів аналіз середовища, формування цілей, розроблення стратегій, планування маркетингових програм, організацію виконання та контроль діяльності. При цьому управління маркетингом розглядається не лише як функція окремого підрозділу, а як інтегрована система, що охоплює різні сфери діяльності підприємства.

У деяких працях зазначається, що маркетингове управління включає визначення цілей підприємства, дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища, аналіз споживачів і конкурентів, управління виробництвом та асортиментом, планування нових продуктів і їхнє тестування. Особливу увагу

приділено ухваленню рішень у межах товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, а також оцінюванню ефективності ринкової діяльності.

Окремі автори вважають важливим елементом процесу побудову організаційної структури служби маркетингу, яка забезпечує планування, координацію дій і контроль за результатами. Таке бачення підкреслює необхідність поєднання управлінських функцій з аналітичними, організаційними та комунікаційними аспектами.

У наукових джерелах також зустрічаються моделі маркетингового управління, що базуються на циклічній логіці – від ситуаційного аналізу та формування стратегій до тактичного планування і контролю результативності. Деякі дослідники наголошують на важливості попереднього дослідження ринку, оцінки його готовності до сприйняття нового продукту, формування стратегії впровадження і постійного коригування дій залежно від змін зовнішнього середовища.

Зустрічається й підхід, у межах якого управління маркетингом трактується як безперервний процес дослідження ринку, розроблення стратегій, планування й впровадження маркетингових рішень, доповнений інноваційною складовою, що забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства. У межах такого бачення визначаються основні функції – аналіз, планування, реалізація, контроль і розвиток нових ідей.

Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що незалежно від кількості виокремлених етапів або рівня деталізації, структура управління маркетинговою діяльністю має спільну логіку. Вона охоплює аналітичний, плановий, організаційний, виконавчий і контрольний компоненти, які забезпечують зворотний зв'язок між результатами діяльності та прийнятими управлінськими рішеннями.

Маркетингове управління діяльністю закладів служби крові має свою специфіку, зумовлену особливостями їх функціонування та ринкового середовища. Центральне місце у системі взаємодії посідає не стільки клієнт – тобто медичні установи чи підприємства-переробники, – скільки постачальники

ресурсу, тобто донори, які проживають на певній території. Саме їх кількість, мотивація та якісні характеристики безпосередньо визначають кінцевий результат роботи закладу. Це зумовлює необхідність спрямування маркетингових зусиль на формування сталої бази донорів, розвиток їхньої лояльності, підтримку тривалих відносин і створення ефективної системи зворотного зв'язку [28, с. 153].

Важливим елементом управління виступає активна участь персоналу, який має безпосередній контакт із донорами. Саме ці працівники здатні ідентифікувати потреби донорів, зрозуміти мотиваційні чинники їхньої участі та отримати корисну інформацію для вдосконалення сервісу. Збір таких даних сприяє підвищенню рівня задоволеності донорів і покращенню якості наданих послуг. Не менш важливим є налагодження співпраці з іншими учасниками соціального простору – великими підприємствами, установами, громадськими організаціями та засобами масової інформації, які можуть не лише виступати потенційними донорами, але й виконувати функцію комунікаційних партнерів та амбасадорів закладу служби крові.

Процес управління маркетинговою діяльністю таких закладів доцільно здійснювати поетапно.

На першому етапі проводиться аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, що дозволяє оцінити ресурси, конкурентні переваги, соціальні чинники та потреби споживачів.

Другий етап передбачає визначення цілей щодо основних цільових груп – постачальників (донорів), персоналу, клієнтів і зовнішніх стейкхолдерів.

На третьому етапі здійснюється планування, яке охоплює формування асортименту послуг, політики ціноутворення, каналів розподілу, іміджевих заходів, а також розроблення програм залучення, мотивації та розвитку донорів і персоналу.



Рис. 1.2. Модель етапів управління маркетинговою діяльністю у закладах охорони здоров'я [30, с. 113]

Четвертий етап полягає у реалізації запланованих маркетингових програм, організації комунікацій зі стейкхолдерами та створенні системи зворотного зв'язку з клієнтами й донорами.

П'ятий етап включає контроль результатів, який дає змогу своєчасно виявляти відхилення та коригувати дії.

Завершальним є етап оцінювання ефективності маркетингової діяльності за встановленими показниками, що дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей і сформулювати пропозиції щодо вдосконалення управління.

Маркетингове управління виступає ключовою складовою системи стратегічного розвитку організації, забезпечуючи цілісність і взаємозв'язок між аналітикою, плануванням, реалізацією та контролем управлінських рішень. Воно дозволяє ефективно поєднувати економічні, соціальні й комунікаційні аспекти діяльності, орієнтуючи підприємство на задоволення потреб споживачів і формування довгострокових партнерських відносин. У сучасних умовах динамічних змін ринку та цифровізації саме маркетингове управління стає

інструментом забезпечення гнучкості, адаптивності та конкурентоспроможності організацій.

Для закладів охорони здоров'я маркетингове управління має не лише економічне, а й соціальне значення, адже воно сприяє підвищенню якості медичних послуг, розвитку довіри між лікарем і пацієнтом, формуванню позитивного іміджу установи. У цьому контексті маркетинг трансформується із системи збуту послуг у філософію управління, орієнтовану на пацієнта, ефективну комунікацію з громадськістю та соціальну відповідальність перед суспільством.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що ефективна система маркетингового управління в закладах охорони здоров'я є запорукою їх стабільного функціонування, розвитку та конкурентоспроможності. Вона забезпечує гармонійне поєднання стратегічних і операційних завдань, створює основу для впровадження інновацій, оптимізації взаємодії зі стейкхолдерами та підвищення соціальної значущості діяльності медичних установ.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЦЕНТРУ РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Центру реабілітації та відновлення

Центр реабілітації та відновлення у місті Тернополі є сучасною приватною установою медичного профілю, що функціонує в умовах конкурентного ринку медичних послуг. Його діяльність спрямована на надання комплексної допомоги пацієнтам із порушеннями опорно-рухового апарату, неврологічними розладами, наслідками травм, післяопераційними ускладненнями, а також на проведення відновного лікування після захворювань та тривалих фізичних навантажень [38].

З моменту створення заклад позиціонує себе як інноваційний медичний центр, орієнтований на впровадження сучасних методів фізичної реабілітації та персоналізованого лікування. Основна мета діяльності полягає у відновленні здоров'я пацієнтів, поліпшенні якості їхнього життя, відновленні працездатності та запобіганні повторним травмам. Центр реабілітації та відновлення функціонує відповідно до вимог чинного законодавства України у сфері охорони здоров'я, має ліцензію на здійснення медичної практики та сертифікати відповідності медичного обладнання.

Організаційно заклад має структуру, характерну для сучасних приватних медичних підприємств. До її складу входять адміністративний відділ, лікувально-реабілітаційне відділення, фізіотерапевтичний блок, кабінет діагностики, відділ масажної терапії, зона кінезіотерапії, а також відділ клієнтського сервісу. Управління діяльністю здійснює директор, який координує роботу медичного та адміністративного персоналу, приймає стратегічні рішення щодо розвитку послуг, кадрової політики, цінової стратегії та комунікаційної діяльності.



Рис. 2.1. Організаційна структура Центру реабілітації та відновлення [38]

Таблиця 2.1

Функціональні обов'язки структурних підрозділів Центру реабілітації та відновлення [38]

Підрозділ	Основні функції
Адміністративний відділ	Загальне управління, фінансовий облік, стратегічне планування
Лікувально-реабілітаційне відділення	Проведення лікування, фізіотерапія, відновлення після травм
Фізіотерапевтичний блок	Виконання апаратних процедур (електротерапія, лазеротерапія)
Відділ масажної терапії	Проведення лікувального та релаксаційного масажу
Кабінет діагностики	Первинне обстеження, аналіз результатів лікування
Відділ кінезіотерапії	Індивідуальні заняття для відновлення рухової активності
Відділ клієнтського сервісу	Запис, комунікація з пацієнтами, зворотний зв'язок

Центр реабілітації та відновлення функціонує на принципах медичного маркетингу, орієнтуючись на потреби пацієнтів і розвиток довгострокових відносин з ними. Для цього застосовується система індивідуального планування лікування, попередня консультація з аналізом анамнезу, поетапний контроль

результатів реабілітації. Такий підхід дозволяє досягати високого рівня довіри пацієнтів і сприяє формуванню позитивного іміджу закладу серед населення міста та регіону.

В економічному аспекті Центр реабілітації та відновлення функціонує як самостійна господарська одиниця, що здійснює діяльність на принципах самоокупності. Джерелами доходів є оплата за надані медичні та реабілітаційні послуги, консультативна діяльність, продаж індивідуальних ортопедичних виробів, а також партнерські програми з підприємствами та страховими організаціями. Основна частина витрат припадає на оплату праці медичного персоналу, утримання приміщень, оновлення обладнання, закупівлю витратних матеріалів та інформаційно-маркетингову діяльність [38].

У своїй роботі Центр реабілітації та відновлення використовує сучасне діагностичне та реабілітаційне обладнання, зокрема апарати для електроміостимуляції, ударно-хвильової терапії, лазерного та ультразвукового лікування. Наявність технічної бази є вагомим чинником підвищення якості послуг і дозволяє проводити лікування на рівні європейських стандартів. Для підтримання конкурентоспроможності адміністрація систематично інвестує кошти у модернізацію обладнання, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження нових технологій.

Маркетингова діяльність закладу зосереджена на формуванні позитивного бренду та комунікації з цільовими аудиторіями. Центр реабілітації та відновлення активно використовує соціальні мережі, інтернет-платформи, співпрацює з лікарями-направниками та корпоративними клієнтами. Важливою складовою стратегії є рекомендаційний маркетинг: понад третина нових пацієнтів приходить за порадою знайомих або колишніх клієнтів. Це свідчить про високий рівень задоволеності послугами.

В організаційній структурі закладу працює близько двадцяти осіб, серед яких лікарі-ортопеди, неврологи, фізичні терапевти, масажисти, фахівці з кінезіотерапії та адміністратори. Персонал має відповідну вищу медичну освіту, проходить періодичне підвищення кваліфікації та стажування. Внутрішня кадрова

політика орієнтована на розвиток командної роботи, доброзичливу атмосферу та професійне зростання.

З огляду на специфіку діяльності Центру реабілітації та відновлення, головною «цільовою групою» є пацієнти після травм, оперативних втручань, а також особи з хронічними захворюваннями опорно-рухового апарату. Для таких пацієнтів передбачені індивідуальні програми реабілітації, що враховують вік, рівень фізичної активності та супутні патології. Принципи персоналізації є ключовою конкурентною перевагою закладу.

Значна увага приділяється контролю якості послуг. Адміністрація запровадила систему моніторингу відгуків, періодичних опитувань клієнтів, а також внутрішній аудит стандартів обслуговування. Результати контролю використовуються для корекції організаційних процесів, удосконалення сервісу та розробки нових послуг.

У контексті економічної діяльності Центр реабілітації та відновлення демонструє позитивну динаміку фінансових результатів. Протягом останніх років спостерігається стабільне зростання виручки завдяки збільшенню кількості клієнтів, оптимізації витрат і розширенню спектра послуг. Водночас адміністрація дотримується політики помірних цін, що робить послуги доступними для широкого кола населення.

Розвиток Центру реабілітації та відновлення відбувається відповідно до стратегічного плану, який передбачає [38]:

- відкриття додаткових напрямів реабілітації (неврологічної, післяінсультної, спортивної);
- упровадження цифрових технологій для моніторингу стану пацієнтів;
- розширення партнерських програм із лікарнями та клініками області;
- створення системи онлайн-консультацій для пацієнтів з віддалених населених пунктів.

Соціальна відповідальність закладу проявляється у проведенні інформаційних кампаній про важливість профілактики травм, популяризації донорства крові, участі в благодійних заходах і співпраці з громадськими

організаціями. Центр реабілітації та відновлення виступає активним учасником міських ініціатив, спрямованих на зміцнення здоров'я громади.

Діяльність Центру реабілітації та відновлення у місті Тернополі характеризується стабільними темпами розвитку, ефективним використанням ресурсів і високою якістю наданих медичних послуг. Умовні техніко-економічні показники, що наведені нижче, дають змогу комплексно оцінити масштаби діяльності закладу, рівень його фінансової стійкості, продуктивності праці персоналу та конкурентоспроможність на ринку медичних послуг.

Таблиця 2.2

Штатний розпис Центру реабілітації та відновлення станом на 01.01.2025р.

[38]

№ з/п	Посада	Кількість штатних одиниць
1.	Директор	1
2.	Заступник директора з медичної частини	1
3.	Головний лікар-реабітолог	1
4.	Лікар-невролог	1
5.	Лікар-ортопед-травматолог	1
6.	Фізичний терапевт	2
7.	Інструктор з кінезіотерапії	2
8.	Масажист	3
9.	Фізіотерапевт	2
10.	Медична сестра-адміністратор	2
11.	Менеджер клієнтського сервісу	1
12.	Маркетолог	1
13.	Бухгалтер	1
14.	Системний адміністратор	1
15.	Молодший обслуговуючий персонал	1

У штаті Центру реабілітації та відновлення налічується 20 працівників, до складу яких входять лікарі, фізичні терапевти, масажисти, спеціалісти з кінезіотерапії, адміністратори та допоміжний персонал. Усі співробітники мають відповідну освіту й кваліфікацію. Це дає змогу забезпечити високий професіоналізм у роботі з пацієнтами та підтримувати якість послуг на рівні сучасних медичних стандартів.

Протягом року Центр реабілітації та відновлення обслуговує приблизно 2 800 пацієнтів, серед яких переважають мешканці Тернополя та навколишніх громад області. Частина клієнтів звертається повторно, що свідчить про довіру до

закладу та ефективність запропонованих методів реабілітації. Такий показник обсягу обслуговування є оптимальним для приватного медичного центру регіонального масштабу, оскільки дозволяє підтримувати стабільне навантаження без зниження якості обслуговування.

Середня вартість програми реабілітації становить близько 6 000 гривень, що включає комплекс процедур тривалістю близько 10 днів. У цю суму входить консультація лікаря, індивідуальний підбір методів лікування, виконання фізіотерапевтичних процедур, масаж, кінезіотерапія та контроль результатів. Такий рівень цінової політики позиціонує Центр реабілітації та відновлення як установу середнього цінового сегмента, доступну для широкого кола пацієнтів при збереженні високої якості послуг.

Середня заробітна плата медичного персоналу є дещо більшою ніж в державних медичних закладах, що є конкурентним рівнем оплати праці на регіональному ринку. Це дозволяє залучати кваліфікованих фахівців, мотивувати їх до професійного розвитку та забезпечувати низьку плинність кадрів. Крім того, у закладі діє система преміювання за результатами роботи, що стимулює персонал до підвищення якості обслуговування пацієнтів.

Щороку Центр реабілітації та відновлення інвестує в оновлення матеріально-технічної бази приблизно 1,2 млн грн, спрямовуючи кошти на придбання сучасного фізіотерапевтичного обладнання, апаратів для електроміостимуляції, ударно-хвильової терапії та кінезіологічних систем. Це дозволяє підтримувати технічний рівень послуг на високому рівні, впроваджувати нові методики та розширювати спектр реабілітаційних програм [38].

Щодня у закладі виконується від 30 до 35 процедур, що свідчить про високу інтенсивність завантаження та ефективну організацію робочого часу. Рівномірний розподіл навантаження між фахівцями сприяє стабільності роботи й забезпечує можливість приймати значну кількість пацієнтів без черг і затримок.

Важливим показником успішності діяльності є частка повторних пацієнтів, яка становить близько 32 %. Це означає, що майже третина клієнтів повертається до Центру реабілітації та відновлення для повторних курсів лікування або

профілактичних процедур. Такий рівень лояльності свідчить про довіру до медичного персоналу, високу ефективність процедур і позитивний імідж закладу серед населення.

Оцінка якості обслуговування проводиться шляхом анкетування клієнтів. Пацієнти відзначають доброзичливість персоналу, комфортні умови перебування, оперативність обслуговування та відчутні результати реабілітації. Високий рейтинг задоволеності є ключовим нематеріальним активом Центру реабілітації та відновлення і важливим чинником формування позитивної репутації.

Узагальнюючи аналіз, можна зробити висновок, що діяльність Центру реабілітації та відновлення є ефективною, економічно стабільною та соціально орієнтованою. Оптимальне співвідношення між обсягом послуг, якістю обслуговування, рівнем оплати праці й рентабельністю забезпечує стійке функціонування закладу в конкурентному медичному середовищі. Високий рівень лояльності клієнтів, систематичне оновлення технічної бази та грамотна маркетингова політика формують основу для подальшого розвитку й зміцнення позицій на ринку реабілітаційних послуг.

Центр реабілітації та відновлення виступає прикладом сучасної медичної установи, що поєднує ефективне управління, професіоналізм персоналу та соціальну місію. Його діяльність демонструє, що приватна медицина може успішно функціонувати в регіональному масштабі, забезпечуючи якість, доступність і результативність реабілітаційних послуг.

2.2. Оцінка ефективності маркетингової діяльності та системи управління маркетингом у закладі

Оцінка ефективності маркетингової діяльності є одним із ключових інструментів контролю та вдосконалення системи управління будь-якого підприємства, зокрема медичного. У сфері охорони здоров'я маркетинг має не лише комерційний, а й соціальний вимір, оскільки результати його впровадження

безпосередньо впливають на рівень задоволеності пацієнтів, репутацію закладу й доступність медичних послуг для населення.

Ефективність маркетингової діяльності Центру реабілітації та відновлення визначається здатністю досягати поставлених цілей – підвищення якості обслуговування, залучення нових клієнтів, утримання постійних пацієнтів, формування позитивного іміджу та забезпечення прибутковості діяльності.

Маркетингова система Центру реабілітації та відновлення побудована на принципах стратегічного управління, що поєднує аналіз ринкових можливостей, розроблення маркетингових стратегій, планування комплексу заходів і контроль результатів. Вона охоплює всі етапи управлінського циклу – від збору інформації про потреби споживачів до оцінки задоволеності пацієнтів після проходження курсу реабілітації.

У структурі Центру реабілітації та відновлення функціонує маркетингово-комунікаційний напрям, який відповідає за просування бренду, позиціонування послуг, ведення соціальних мереж, взаємодію з клієнтами та партнерськими установами. Ключові завдання маркетингу полягають у формуванні лояльності до закладу, створенні впізнаваного іміджу, розробленні програм утримання клієнтів та оптимізації цінової політики.

Оцінюючи систему управління маркетингом, доцільно розглядати три складові: організаційну, інформаційно-аналітичну та результативну. Організаційна складова включає розподіл функцій між керівництвом, адміністрацією, персоналом і фахівцями з комунікацій. Інформаційно-аналітична частина охоплює збір даних про ринок, споживачів, конкурентів, канали просування та фінансові результати. Результативна – оцінює кінцеві ефекти маркетингових дій, тобто рівень попиту, обсяг виручки, лояльність клієнтів і репутаційний капітал.

Першим етапом оцінювання є аналіз зовнішнього маркетингового середовища. Для Центру реабілітації та відновлення воно характеризується високим рівнем конкуренції з боку приватних клінік і реабілітаційних кабінетів, зростанням вимог клієнтів до сервісу, а також впливом цифрових технологій на

споживчу поведінку. З іншого боку, попит на послуги реабілітації невпинно зростає, що створює передумови для стабільного розвитку.

Другий етап – оцінка внутрішнього маркетингового потенціалу. У Центрі реабілітації та відновлення налагоджено систему комунікацій із клієнтами, функціонує сайт із можливістю онлайн-запису, активні сторінки у соціальних мережах, проводяться консультації лікарів онлайн. Це сприяє підвищенню доступності послуг та зручності для пацієнтів.

Крім того, у закладі застосовується CRM-система, що дозволяє відстежувати історію відвідувань, інтереси пацієнтів, рівень задоволеності та ефективність рекламних кампаній. Наявність таких інструментів підвищує якість управлінських рішень, дозволяє прогнозувати попит і планувати навантаження на персонал.

Значну роль відіграє брендова стратегія. Центр реабілітації та відновлення позиціонує себе як інноваційний, науково обґрунтований і соціально відповідальний заклад. Основними комунікаційними меседжами є турбота про пацієнта, професіоналізм команди, індивідуальний підхід і доказова медицина. Усі елементи візуальної ідентифікації – логотип, кольорова гама, дизайн приміщень – підпорядковані єдиній філософії бренду.

Ефективність маркетингової діяльності вимірюється системою кількісних і якісних показників. До кількісних належать обсяг виручки, динаміка продажів, рентабельність послуг, кількість нових і повторних клієнтів, частка ринку. До якісних – рівень задоволеності пацієнтів, впізнаваність бренду, ефективність комунікацій, репутаційний імідж у професійному середовищі.

За даними внутрішнього аналізу, кількість пацієнтів Центру реабілітації та відновлення зросла на 18 % протягом останнього року, а частка повторних звернень перевищує 30 %, що свідчить про високу довіру клієнтів. Задоволеність якістю обслуговування оцінюється у 9 балів із 10, що є одним із найвищих показників серед подібних закладів у регіоні.

Фінансова ефективність маркетингової діяльності проявляється у стабільному зростанні виручки – на рівні 12 % щорічно, при збереженні високої

рентабельності. Це означає, що кожна вкладена гривня у маркетинг генерує відчутну економічну віддачу, забезпечуючи розширення клієнтської бази й підтримку фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.3

**Ключові показники ефективності маркетингової діяльності Центру
реабілітації та відновлення [38]**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кількість нових пацієнтів, осіб	980	1180	1380
Частка повторних звернень, %	25	29	32
Рівень задоволеності (за 10-бальною шкалою)	8,7	8,9	9,0
Середня вартість звернення, грн.	5500	5800	6000
Кількість підписників у соцмережах, осіб	6800	9200	11500

Серед найефективніших маркетингових інструментів варто відзначити діджитал-комунікації, таргетовану рекламу в соціальних мережах, контент-маркетинг, а також програми лояльності для постійних клієнтів. Завдяки цим каналам понад 60 % нових пацієнтів дізнаються про Центр реабілітації та відновлення через інтернет-ресурси, що підкреслює результативність цифрової стратегії.

Водночас традиційні методи маркетингу – участь у міських заходах, партнерство з підприємствами, рекомендації лікарів – також відіграють важливу роль у формуванні позитивного іміджу. Особливо ефективними є інформаційні кампанії про профілактику захворювань, які поєднують медичну освіту населення з іміджевими комунікаціями.

Для забезпечення системності маркетингової роботи в Центрі реабілітації та відновлення функціонує план маркетингової діяльності, який включає річний календар акцій, цільових кампаній і заходів. План формується на основі аналізу минулих результатів, прогнозу попиту й пріоритетних напрямів розвитку.

Оцінка ефективності цього плану здійснюється за низкою критеріїв: досягнення запланованих обсягів продажів, збільшення частки ринку, зростання трафіку на сайті, кількість записів через онлайн-форми, рівень повернення клієнтів і середній чек.

Важливою складовою є управління персоналом у системі маркетингу. Кожен співробітник Центру реабілітації та відновлення розуміє важливість якісного сервісу як частини маркетингової стратегії. Адміністратори навчені комунікувати з клієнтами відповідно до стандартів сервісу, а лікарі орієнтовані на результат і задоволення пацієнта. Це формує внутрішній клімат, у якому маркетинг стає не зовнішнім інструментом, а філософією діяльності.

Крім того, у Центрі реабілітації та відновлення є система внутрішнього маркетингу, спрямована на розвиток корпоративної культури, командної взаємодії та мотивації працівників. Вона включає періодичні тренінги, спільні заходи, обмін досвідом і програму нематеріального заохочення. Це підвищує залученість персоналу і впливає на якість обслуговування клієнтів.

З точки зору управління, маркетингова діяльність координується директором Центру реабілітації та відновлення, який затверджує бюджет, стратегічні напрями, контролює виконання планів і проводить щоквартальний аналіз результатів. Для зручності управління формується маркетинговий звіт, який містить ключові показники ефективності (KPI) – кількість нових клієнтів, середній дохід на одного пацієнта, коефіцієнт повторних звернень, обсяг витрат на рекламу тощо.

Результати маркетингового моніторингу свідчать, що найбільшу віддачу приносять інвестиції у розвиток цифрових каналів – офіційного сайту, SEO-просування, Google Maps-рейтингів і соціальних мереж. Натомість друкована реклама й зовнішні банери показують нижчу ефективність і поступово виводяться з бюджету.

Показники ефективності маркетингових інвестицій становлять у середньому 1,8, тобто кожна гривня, вкладена у просування, приносить 1,8 грн додаткового доходу, що підтверджує раціональність розподілу маркетингових витрат.

Для забезпечення глибокої оцінки ефективності застосовується метод балансового аналізу витрат і результатів маркетингу, що дозволяє зіставити

розмір рекламного бюджету, кількість клієнтів і рівень прибутковості. Такий підхід дає можливість контролювати окупність окремих каналів просування.

Особливу увагу приділено репутаційним індикаторам. За результатами опитувань у соціальних мережах та онлайн-платформах, понад 90 % клієнтів готові рекомендувати Центр реабілітації та відновлення своїм знайомим. Це свідчить про високий рівень емоційного зв'язку з брендом і довіру до персоналу.

Важливою складовою є і соціальна ефективність маркетингової діяльності, яка проявляється у популяризації здорового способу життя, проведенні безкоштовних консультацій, участі в благодійних програмах. Такі ініціативи зміцнюють репутацію Центру реабілітації та відновлення як соціально відповідальної організації, що підвищує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Загальна оцінка ефективності маркетингової системи свідчить про її високий рівень. Усі основні елементи – аналітика, планування, реалізація, контроль – взаємопов'язані та функціонують як єдина управлінська модель. При цьому гнучкість і швидкість реакції на зміни ринку є ключовими конкурентними перевагами закладу.

Водночас виявлено низку напрямів для подальшого вдосконалення. До них належать розширення системи аналітики (зокрема, впровадження ВІ-інструментів), розвиток e-mail-маркетингу, персоналізація пропозицій для постійних клієнтів, посилення співпраці з корпоративними партнерами та розроблення мобільного додатку для зручності користувачів.

Загалом оцінка ефективності маркетингової діяльності показує, що Центр реабілітації та відновлення успішно реалізує концепцію клієнтоорієнтованого менеджменту. Орієнтація на потреби пацієнта, якісний сервіс і системний підхід до управління маркетингом формують основу конкурентної стратегії закладу.

Маркетингова діяльність Центру реабілітації та відновлення не лише сприяє фінансовому зростанню, а й забезпечує підвищення соціальної значущості установи, її репутаційної стійкості та інституційної довіри з боку громади.

Отже, ефективна система управління маркетингом у закладі охорони здоров'я є невід'ємним чинником його довгострокового розвитку, забезпечує гармонійне поєднання економічних і соціальних результатів та створює міцний фундамент для подальшої модернізації діяльності в умовах цифрової трансформації та підвищеної конкуренції на ринку медичних послуг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Впровадження сучасних інструментів медичного маркетингу та цифрових технологій у діяльність Центру реабілітації та відновлення

Удосконалення маркетингової політики є одним із ключових напрямів розвитку сучасних організацій, особливо у сфері охорони здоров'я, де ефективність комунікацій і довіра споживачів визначають рівень конкурентоспроможності. Для Центру реабілітації та відновлення у місті Тернополі формування сучасної маркетингової політики стало основою стратегічного управління, що забезпечує стабільне зростання, підвищення лояльності пацієнтів і посилення бренду.

Під впливом ринкових трансформацій, цифровізації медичних послуг та зростання вимог споживачів традиційні підходи до маркетингу потребують глибокого оновлення. Нові реалії зумовлюють необхідність поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та клієнтоорієнтованості у єдиній маркетинговій стратегії.

Удосконалення маркетингової політики Центру реабілітації та відновлення передбачає реалізацію комплексу стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на покращення взаємодії з клієнтами, підвищення ефективності просування послуг і забезпечення сталого розвитку закладу. Основна увага приділяється якості сервісу, формуванню позитивного іміджу, оптимізації структури послуг та впровадженню цифрових технологій у процес управління.

Одним із ключових напрямів оновлення маркетингової політики є посилення клієнтоорієнтованості. У сучасних умовах пацієнт виступає не лише споживачем послуг, а партнером у процесі реабілітації, тому головне завдання маркетингу полягає у формуванні довіри та тривалої взаємодії. У Центрі реабілітації та відновлення впроваджено систему індивідуального підбору програм лікування, яка враховує стан здоров'я, вік, професійну активність і

життєвий стиль пацієнта. Це дозволяє створювати персоналізовані рішення, що підвищують результативність реабілітації та задоволеність клієнтів.

Таблиця 3.1

Основні напрями удосконалення маркетингової політики Центру реабілітації та відновлення*

№ з/п	Напрямок удосконалення	Зміст заходів
1.	Клієнтоорієнтованість	Персоналізація реабілітаційних програм, опитування пацієнтів, вдосконалення сервісу
2.	Цифрові комунікації	Розвиток сайту, соціальних мереж, онлайн-запис, таргетована реклама
3.	Управління відносинами з клієнтами (CRM)	Автоматизація запису, аналітика звернень, персональні розсилки
4.	Продуктова політика	Розширення спектра послуг, оновлення обладнання
5.	Цінова політика	Впровадження системи лояльності, бонусів і гнучких тарифів
6.	Брендинг і репутаційний менеджмент	Формування корпоративного стилю, управління відгуками, участь у соціальних проєктах
7.	Внутрішній маркетинг	Розвиток корпоративної культури, навчання, мотивація персоналу
8.	Аналітика і контроль	Використання BI-систем, аналіз KPI, оцінка ROMI
9.	Партнерські зв'язки	Співпраця з лікарнями, страховими компаніями, спортивними клубами
10.	Інновації та цифровізація	Розробка мобільного додатку, використання телемедицини

* Складено автором самостійно.

Важливим напрямом удосконалення маркетингової політики є розвиток цифрових каналів комунікації. Центр реабілітації та відновлення активно використовує офіційний сайт, що виконує функції інформаційного порталу та онлайн-платформи для запису на прийом, консультацій і зворотного зв'язку. Соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok) виступають потужним інструментом популяризації бренду, поширення освітнього контенту, історій успішної реабілітації та підвищення впізнаваності.

Таргетована реклама у соціальних мережах забезпечує ефективне залучення клієнтів із мінімальними витратами, а контент-маркетинг формує образ закладу як професійної, надійної й інноваційної установи. Через цифрові платформи Центр реабілітації та відновлення отримує понад 60 % нових звернень, що підтверджує ефективність сучасних інструментів комунікації.

Значну увагу приділено впровадженню технологій управління відносинами з клієнтами (CRM-системи). Її використання дозволило автоматизувати процеси запису, комунікації, збирання відгуків і аналітики. CRM дає можливість сегментувати клієнтів, відстежувати їхню історію лікування, здійснювати персональні розсилки та нагадування. Такі технології сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень і покращенню якості обслуговування.

Оптимізація продуктової політики також є важливою складовою оновлення маркетингової стратегії. Центр реабілітації та відновлення постійно розширює спектр послуг, орієнтуючись на актуальні потреби пацієнтів. Було запроваджено нові напрямки реабілітації: кінезіотерапію, ударно-хвильову терапію, відновлення після спортивних травм та комплексні програми післяопераційного лікування. Водночас значна увага приділяється профілактичним і корекційним програмам для дітей та людей із сидячим способом життя.

Оновлення продуктового портфеля супроводжується модернізацією обладнання, інвестиціями в нові апарати для фізіотерапії, масажу, лазерного та електромагнітного впливу, що дозволяє утримувати високу якість медичних послуг, скорочувати тривалість лікування і підвищувати конкурентоспроможність закладу.

Не менш важливим напрямом є вдосконалення цінової політики. Центр дотримується принципу доступності, пропонуючи гнучку систему знижок і бонусів для постійних клієнтів. Використовується модель середньоринкового ціноутворення, яка поєднує економічну ефективність і соціальну справедливість. Такий підхід дозволяє залучати ширше коло пацієнтів, не знижуючи рентабельності діяльності.

Формування програм лояльності стало потужним інструментом утримання клієнтів. У межах цих програм пацієнти отримують бонуси, накопичувальні знижки, подарункові сертифікати та переваги при повторному записі. Впровадження рекомендаційних механізмів стимулює залучення нових клієнтів за рахунок позитивного досвіду попередніх пацієнтів, що створює ефект «сарафанного маркетингу» [37, с. 204].

Посилення бренду та управління репутацією є невід'ємною складовою вдосконалення маркетингової політики. Центр реабілітації та відновлення послідовно формує образ надійного, професійного та відкритого медичного закладу. Розроблена система візуальної ідентифікації, єдиний стиль комунікацій, корпоративний дизайн приміщень і друкованих матеріалів сприяють формуванню впізнаваності бренду. Акцент робиться на ключових цінностях – довіра, турбота, компетентність, сучасні технології.

Високий рейтинг задоволеності пацієнтів (9 балів із 10) і позитивні відгуки в онлайн-просторі свідчать про успішність брендової стратегії. Центр реабілітації та відновлення активно використовує можливості електронних платформ – Google Maps, Doc.ua, BookingHealth – для моніторингу репутації, швидкого реагування на відгуки та зворотного зв'язку з клієнтами.

Покращення внутрішнього маркетингу спрямоване на формування лояльності персоналу та розвиток корпоративної культури. Високий рівень сервісу неможливий без згуртованої, мотивованої команди. Для цього проводяться регулярні тренінги, семінари, внутрішні комунікаційні заходи, які підвищують залученість працівників і створюють позитивний клімат у колективі.

Система внутрішнього маркетингу охоплює мотиваційні програми, нематеріальні заохочення, можливість кар'єрного зростання. Кожен працівник сприймає себе частиною єдиного бренду, від якого залежить загальний рівень задоволеності клієнтів. Це формує культуру сервісу та відповідальності, що є важливою конкурентною перевагою Центру.

Важливим кроком модернізації є впровадження сучасних цифрових інструментів контролю ефективності маркетингової діяльності. Центр реабілітації та відновлення використовує аналітичні системи Google Analytics, CRM-звіти та Ві-панелі для моніторингу ключових показників ефективності – кількості нових клієнтів, повторних звернень, конверсій із реклами, середнього чека, рентабельності маркетингових інвестицій. Це дозволяє своєчасно оцінювати результативність кампаній і ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Розвиток партнерських комунікацій із лікарнями, клініками, страховими компаніями, підприємствами та громадськими організаціями сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню впізнаваності бренду. Такі партнерства базуються на взаємовигідній співпраці – Центр отримує нових клієнтів, а партнери підвищують якість соціальної підтримки своїх працівників.

Інноваційна складова маркетингової політики передбачає впровадження мобільних сервісів і телемедичних технологій. У перспективі планується створення мобільного додатку, який дозволить пацієнтам контролювати графік процедур, отримувати онлайн-консультації, оплачувати послуги та залишати відгуки. Це значно підвищить зручність користування послугами та рівень залученості клієнтів [1].

Отже, удосконалення маркетингової політики Центру реабілітації та відновлення базується на комплексному підході, що поєднує цифровізацію, клієнтоорієнтованість, інновації та соціальну відповідальність. Послідовне впровадження запропонованих напрямів дозволяє підвищити ефективність маркетингової діяльності, забезпечити стабільний розвиток та зміцнити позиції закладу на ринку медичних послуг.

3.2. Формування стратегічних напрямів розвитку системи управління маркетингом у закладі охорони здоров'я

Розвиток системи управління маркетингом у закладі охорони здоров'я є одним із ключових чинників його довгострокової конкурентоспроможності, фінансової стабільності та соціальної ефективності. У сучасних умовах трансформації медичної галузі, переходу до ринкових механізмів господарювання й посилення конкуренції між приватними та комунальними структурами, саме стратегічне управління маркетингом виступає основним інструментом адаптації медичної установи до мінливого середовища.

Стратегічні напрями розвитку маркетингової системи формуються на основі комплексного аналізу внутрішніх ресурсів, зовнішніх ринкових умов, тенденцій попиту та змін у поведінці споживачів. Для Центру реабілітації та відновлення у місті Тернополі стратегічне управління маркетингом є не лише питанням економічної доцільності, а й важливою умовою реалізації соціальної місії – відновлення здоров'я, працездатності та якості життя населення.

Формування стратегічних орієнтирів маркетингової діяльності передбачає визначення довгострокових цілей, пріоритетів розвитку, напрямів інноваційної діяльності, системи управління брендом, комунікаційної політики та взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Це процес, що вимагає не лише глибокого аналізу, а й стратегічного бачення майбутнього ринку медичних послуг.

Першим етапом розроблення стратегічних напрямів є аналіз зовнішнього середовища. Медичний ринок України перебуває у стані постійних змін: реформується фінансування, зростає роль страхових механізмів, з'являються нові технології діагностики та лікування, підвищуються вимоги пацієнтів до сервісу. З огляду на це, Центр реабілітації та відновлення має враховувати такі фактори, як рівень доходів населення, демографічна структура регіону, рівень медичної культури, діяльність конкурентів і вплив цифрових технологій [4, с.136].

Другим важливим етапом є внутрішній аудит маркетингової системи. Оцінюється рівень організації маркетингових процесів, ефективність комунікацій, структура клієнтської бази, якість персоналу, технологічна база, рівень використання інформаційних систем. Таке дослідження дозволяє визначити сильні сторони Центру реабілітації та відновлення (високий рівень професіоналізму, сучасне обладнання, позитивна репутація) та слабкі сторони (недостатня автоматизація аналітики, обмежений бюджет на рекламу, потреба в посиленні брендингу).

На основі результатів аналізу формується стратегічне бачення розвитку системи маркетингу. Його основна ідея полягає в тому, щоб перетворити маркетинг із допоміжної функції на стратегічний елемент управління, який

забезпечує комплексне планування, координацію та моніторинг усіх процесів, пов'язаних із залученням і утриманням клієнтів.

Ключовими стратегічними напрямками розвитку системи маркетингового управління є цифровізація комунікацій, клієнтоорієнтованість, розвиток бренду, диверсифікація послуг, соціальна відповідальність, партнерство та інновації. Кожен із цих напрямів має власну логіку, етапність і набір інструментів.

Перший стратегічний напрям – цифрова трансформація маркетингової системи. У сучасному медичному менеджменті цифрові технології визначають не лише форму взаємодії із клієнтами, а й швидкість реакції на їхні потреби. Для Центру впровадження CRM-системи, електронного запису, онлайн-консультацій, системи аналітики та таргетованих комунікацій є фундаментом побудови нової бізнес-моделі.

У межах цифрової стратегії важливим завданням є створення єдиного інформаційного простору, який поєднує маркетинг, медичний облік і фінансову аналітику. Це дозволяє здійснювати інтегроване управління клієнтськими даними, аналізувати динаміку попиту, прогнозувати навантаження на персонал і коригувати маркетингові бюджети.

Використання big data, AI-аналітики та автоматизованого моніторингу дає змогу формувати точні прогнози поведінки клієнтів, сегментувати аудиторії за рівнем лояльності та підвищувати ефективність рекламних кампаній. У такий спосіб маркетинг набуває ознак системного управління знаннями, що базується на даних.

Другий стратегічний напрям – формування клієнтоорієнтованої системи управління. У центрі уваги перебуває не продукт, а пацієнт, його очікування, емоції, комфорт і довіра. Це означає, що всі рішення – від планування послуг до комунікації – мають будуватися навколо потреб клієнта. Для цього Центр реабілітації та відновлення упровадив програму регулярного опитування пацієнтів, анкетування після завершення реабілітаційного курсу, систему оцінювання сервісу за 10-бальною шкалою [9, с. 84].

Отримані дані використовуються для покращення процесів обслуговування, розроблення індивідуальних програм та оптимізації внутрішніх процедур. У межах клієнтоорієнтованої політики особливу увагу приділено професійному та етичному спілкуванню персоналу з пацієнтами.

Третій напрям – розвиток бренду та підвищення його репутаційного капіталу. У сучасному медичному бізнесі бренд – це не лише логотип чи назва, а комплекс емоцій, довіри й асоціацій, які формують рішення клієнта. Стратегія брендингу Центру спрямована на створення образу інноваційного, людяного й професійного закладу, який забезпечує науково обґрунтоване відновлення здоров'я.

Бренд підтримується через активну присутність у медіа, партнерство з місцевими громадами, участь у благодійних і соціальних акціях, формування позитивних історій пацієнтів. Це дозволяє перетворити бренд у соціально значущий елемент іміджу міста Тернополя.

Наступний стратегічний напрям – диверсифікація послуг. Розвиток нових напрямів діяльності забезпечує стабільність фінансових потоків і підвищує гнучкість підприємства. У Центрі реабілітації та відновлення планується відкриття нових спеціалізованих програм: післяінсультної реабілітації, спортивного відновлення, відновлення після COVID-19, психофізичної реабілітації для ветеранів. Це дозволяє охопити нові сегменти ринку та залучити додаткову аудиторію.

У межах цієї стратегії передбачається створення міждисциплінарних команд фахівців, здатних забезпечувати комплексний підхід до лікування. Диверсифікація також стосується джерел доходів – розширення партнерських програм зі страховими компаніями, підприємствами та благодійними фондами.

Важливе місце у системі стратегічного управління займає соціальна відповідальність. У медичній сфері вона має подвійне значення – як етичний стандарт і як елемент конкурентної переваги. Центр реабілітації та відновлення активно реалізує соціальні проекти: безкоштовні консультації для ветеранів війни, акції з профілактики травматизму, участь у кампаніях донорства. Такі ініціативи

підвищують репутацію закладу, зміцнюють довіру громади та створюють позитивний соціальний ефект.

Партнерство є ще одним стратегічним напрямом розвитку маркетингової системи. Центр розвиває співпрацю з державними та приватними клініками, громадськими організаціями, навчальними закладами й фітнес-центрами. Це дозволяє обмінюватися клієнтськими потоками, проводити спільні заходи, розширювати інформаційне поле та підвищувати ефективність рекламних комунікацій [11].

У перспективі передбачається створення регіональної мережі партнерських кабінетів, що діятимуть на умовах франшизи. Така модель дозволить розширити географію присутності Центру реабілітації та відновлення без значного збільшення капіталовкладень.

Ще одним напрямом стратегічного розвитку є формування системи управління знаннями. У сучасній медичній практиці накопичення й використання інформації про результати лікування, задоволеність пацієнтів, тенденції попиту стає основою прийняття управлінських рішень. Для цього Центр реабілітації та відновлення розробив внутрішню базу даних, яка містить відомості про всі програми реабілітації, показники ефективності та відгуки клієнтів.

На основі цієї бази формується система внутрішніх звітів, що дозволяє виявляти найрезультативніші напрями діяльності та оптимізувати витрати. Такий підхід відповідає принципам *evidence-based management* – управління, заснованого на доказах.

Важливою складовою стратегії є розвиток персоналу. Людський капітал – головний ресурс медичної установи, тому система маркетингу повинна охоплювати не лише зовнішні комунікації, а й внутрішні. Регулярне навчання персоналу, участь у тренінгах, конференціях, програмах підвищення кваліфікації формують нову корпоративну культуру, орієнтовану на якість і сервіс.

Внутрішній маркетинг у Центрі реабілітації та відновлення спрямований на підвищення мотивації, розвиток командної взаємодії, створення доброзичливого мікроклімату. Це дозволяє не лише утримувати кваліфікованих фахівців, а й

підвищувати рівень задоволеності клієнтів через більш уважне ставлення персоналу.

Ефективність реалізації стратегічних напрямів оцінюється за системою ключових показників (KPI). До основних належать: приріст кількості пацієнтів, рівень повторних звернень, частка лояльних клієнтів, показники задоволеності, рентабельність послуг, ефективність рекламних інвестицій. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати дії.

Впровадження системи стратегічного маркетингового управління має забезпечити довгострокову стійкість організації, підвищити її адаптивність до зовнішніх змін і створити основу для інноваційного розвитку. Для досягнення цього Центр реабілітації та відновлення планує розроблення комплексної програми «Маркетинг розвитку – 2030», яка включатиме цифрову стратегію, аналітичний супровід, систему лояльності, соціальні ініціативи та стандарти якості обслуговування.

Особливе місце у цій програмі займає стратегічна аналітика. Використання інструментів SWOT- і PEST-аналізу, матриці БКГ та карти споживацької цінності дозволяє оцінювати потенціал ринку, прогнозувати конкурентні переваги й визначати точки зростання.

Системність, інтегрованість і орієнтація на результат є основними принципами формування стратегічних напрямів маркетингового управління. У результаті їх реалізації Центр реабілітації та відновлення перетворюється на сучасну організацію, здатну не лише реагувати на потреби ринку, а й формувати їх.

Отже, стратегічні напрями розвитку системи управління маркетингом у закладі охорони здоров'я мають поєднувати економічну ефективність, соціальну місію, цифрову трансформацію, управління знаннями та розвиток бренду. Такий підхід забезпечує комплексну модернізацію управління, створює довгострокову цінність для пацієнтів і суспільства та гарантує стабільне функціонування закладу у конкурентному медичному середовищі.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження системи управління маркетинговою діяльністю закладу охорони здоров'я сформовано цілісне уявлення про роль, структуру та механізми функціонування маркетингу в сучасній медичній організації. Отримані результати підтвердили, що ефективна маркетингова політика виступає не лише засобом просування послуг, а ключовим елементом стратегічного управління, який поєднує соціальну місію та економічну ефективність.

Маркетинг у сфері охорони здоров'я має особливу природу. Він спрямований не стільки на прибуток, скільки на створення суспільної цінності – підвищення рівня здоров'я, довіри, доступності та якості послуг. Його функції охоплюють аналітику, планування, комунікації, формування попиту, інноваційний розвиток і контроль результатів. Основними принципами виступають гуманізм, етичність, соціальна відповідальність, орієнтація на пацієнта й інтеграція у систему публічного управління.

У ході дослідження систематизовано наукові підходи до управління маркетингом у медичних закладах. Виявлено, що сучасна модель управління повинна базуватися на взаємозв'язку стратегічного планування, аналізу середовища, формування комплексу маркетингу та оцінки результатів. Ефективність системи забезпечує постійний моніторинг потреб пацієнтів, узгодженість дій персоналу та застосування цифрових інструментів для аналітики й комунікації.

Центр реабілітації та відновлення у місті Тернополі розглядається як приклад сучасного приватного медичного закладу, що поєднує інноваційний підхід до лікування, сучасне технічне забезпечення та розвинену маркетингову політику. Його діяльність орієнтована на задоволення потреб пацієнтів із порушеннями опорно-рухового апарату, наслідками травм і хронічними захворюваннями. Центр реабілітації та відновлення функціонує на принципах самоокупності, стабільно збільшує кількість клієнтів, активно інвестує в модернізацію обладнання та підвищення кваліфікації персоналу.

Організаційна структура установи включає адміністративний, лікувально-реабілітаційний, фізіотерапевтичний і комунікаційний підрозділи. Вона є гнучкою й орієнтованою на результат. Економічні показники свідчать про стабільне зростання виручки та високий рівень рентабельності. Центр реабілітації та відновлення послідовно впроваджує цифрові технології, активно використовує соціальні мережі, інтернет-маркетинг і рекомендаційні канали.

Аналіз системи управління маркетингом показав, що ключовими її перевагами є висока клієнтоорієнтованість, якісний сервіс, ефективна комунікація та зростаюча довіра з боку пацієнтів. Водночас виявлено низку проблем: недостатній рівень аналітичної автоматизації, обмеженість рекламного бюджету, нерівномірне охоплення цільових аудиторій і часткова фрагментарність у взаємодії між медичними та комунікаційними підрозділами.

Ефективність маркетингової діяльності підтверджується стабільним зростанням кількості клієнтів, високим рівнем повторних звернень (понад 30 %) і позитивною динамікою фінансових показників. Це свідчить про раціональну організацію процесів, результативність використаних каналів комунікації та правильну стратегічну орієнтацію.

Оцінювання маркетингової системи дало змогу визначити головні фактори впливу на її ефективність: рівень цифровізації, якість сервісу, професіоналізм персоналу, репутаційний імідж і соціальна активність закладу. Саме ці складові формують довгострокову конкурентну перевагу на регіональному ринку.

З метою вдосконалення системи управління маркетингом запропоновано комплекс напрямів, серед яких – розширення цифрової інфраструктури, впровадження CRM- і BI-систем, персоналізація комунікацій, розвиток програм лояльності, оптимізація бюджету реклами, створення мобільного додатку для пацієнтів. Також доцільно посилити співпрацю з корпоративними клієнтами, медичними установами та страховими компаніями.

Перспективним напрямом розвитку є диверсифікація медичних програм – після інсультна, спортивна, посттравматична реабілітація та програми для ветеранів. Це розширить цільову аудиторію та забезпечить стійке зростання

доходів. Важливим чинником успіху залишається внутрішній маркетинг – мотивація працівників, розвиток корпоративної культури, підвищення кваліфікації та командна взаємодія.

Сучасна система маркетингу повинна функціонувати як інтегрована платформа, що об'єднує аналітику, комунікації, фінанси й соціальну місію. Для цього Центр реабілітації та відновлення доцільно перетворити маркетинг із інструменту просування у стратегічну підсистему управління, орієнтовану на дані, знання й довгострокову цінність для пацієнтів.

Медичний маркетинг у сучасних умовах – це не просто реклама чи інформування, а комплексна система управління взаємовідносинами між закладом і суспільством. Її ефективність вимірюється не лише прибутком, а й рівнем довіри, задоволеності, репутації та соціального впливу.

Удосконалення маркетингової політики Центру реабілітації та відновлення має базуватися на трьох ключових засадах: стратегічній аналітиці, клієнтоорієнтованій культурі та цифровій трансформації. Саме ці елементи визначають сучасний формат конкурентоспроможної медичної установи.

Загалом результати дослідження підтверджують, що грамотно організована маркетингова діяльність сприяє не лише економічному зростанню, а й підвищенню соціальної значущості закладу, зміцненню його позицій на ринку, розвитку партнерських відносин і довіри з боку громади.

Центр реабілітації та відновлення у місті Тернополі можна розглядати як приклад сучасної організації, що впевнено поєднує інноваційні технології, ефективне управління, соціальну місію та високий рівень довіри пацієнтів. Вдосконалення системи маркетингу забезпечить закладу не лише стабільний розвиток, а й лідерські позиції серед приватних медичних установ регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бишовець І. Сучасні цифрові канали у сфері фармацевтики як інструмент комунікації зі споживачами. Економіка та суспільство. 2024. № 69/70. URL: economyandsociety.in.ua.
2. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навчальний посібник. Одеса : Олді+, 2022. 264 с.
3. Буга Н. Ю. Вплив маркетингових інструментів на поведінку споживачів медичних послуг у комунальних закладах охорони здоров'я. Економіка та суспільство. 2025. № 71. С. 45-58.
4. Буднікевич І. М., Коломиєцева О. В., Шпаюк О. І. Вплив глобальних маркетингових трендів на оновлення інструментів медичного маркетингу. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2021. № 6 (Т. 2). С. 135-141.
5. 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. С. 69–74. <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2024.1.14514>.
6. Дмитрик К. Маркетингові комунікації під час війни: 2023 VS 2022. Аптека.ua. 2024. № 5 (1426). URL: <https://www.apteka.ua/article/685865>
7. Жарлінська Р. Г., Тринчук А. А., Марчук І. А. Маркетинг у телемедицині. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. С. 412–419. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-58.
8. Жуковська А. Ю. Маркетинг медичних послуг в умовах цифровізації. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 6. С. 41–45. DOI: 10.36887/2524-0455-2024-6-8.
9. Запорожан Л. П., Феш М. С., Теренда Н. О., Литвинова О. Н., Юрїїв К. Є. Оптимізація медичного обслуговування за допомогою цифрового маркетингу. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2023. № 3 (101). С. 83-88.
- 10.Зброжек С. Реформа системи охорони здоров'я як підґрунтя для впорядкування організації обігу та доступності лікарських засобів для

- пацієнтів в умовах пандемії COVID-19. *Modern Pharmacy and Medicine*. 2021. Vol. 1 (2). P. 1–32.
11. 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>
 12. Зеленська О. Кампанії з охорони здоров'я під час пандемії COVID-19 в Україні. *Український лікарський журнал*. 2021. № 29 (3). С. 198–210.
 13. Іванюк А. В. Медичний маркетинг у закладах охорони здоров'я з механізмами державно-приватного партнерства. *Кардіохірургія та інтервенційна кардіологія*. 2023. № 1-2. С. 95-98.
 14. Коваленко І. Соціальний маркетинг у кризових ситуаціях: приклад України. *Journal of Public Health Research*. 2023. Vol. 12 (4). P. 345–356.
 15. Корнілова О. В. Правове регулювання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2019. № 38. С. 119–122. DOI: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2019.38.28>.
 16. Костюк О. С., Кайда О. С. Система маркетингових комунікацій закладів охорони здоров'я в умовах економіки сталого розвитку. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 127-135. DOI: [10.32782/2786-765X/2024-4-18](https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-18).
 17. Криничко Л. Р. Державне управління системою охорони здоров'я в умовах реформування: проблеми теорії та методології : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 320 с.
 18. Летуновська Н. Вплив COVID-19 на маркетингову діяльність медичних закладів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: economyandsociety.in.ua.
 19. 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*. 2023. № 75. С. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct75-18>.

20. Литвинова О. Н., Слободян Н. О., Карпович А. Л., Петрашик Ю. М., Запорожан Л. П. Унікальність маркетингового менеджменту в закладі охорони здоров'я в сучасному динамічному просторі. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 4. С. 659-666.
21. М. Булка-Максисько. Особливості маркетингу медичних послуг. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем». Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. С. 309-311.
22. Маляренко Я. А., Пуліна Т. В. Маркетингові технології у сфері охорони здоров'я. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2020. № 60. С. 128-133. DOI: 10.31732/2663-2209-2020-60-128-133.
23. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2019. 320 с.
24. Матвій В. О. Маркетинг доступності медичних послуг вторинної та спеціалізованої ланки медичної допомоги в системі охорони здоров'я. *Економіка і організація управління: наук. ж. НУПП*. 2022. № 4(87). С. 45-57. DOI: 10.26906/EiR.2022.4(87).2807.
25. Михальчук В. М., Коломоець А. В., Гбур З. В. Медико-соціальне обґрунтування логістики в управлінні комунальним неприбутковим підприємством закладу охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2020. № 1 (83). С. 67–74.
26. Міщук А., Боєнко О. Класифікація маркетингових конкурентних стратегій закладів охорони здоров'я. *Економіка і організація управління*. 2020. № 1(37). С. 149–159. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.15>.
27. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я : колективна монографія / за ред. М.М. Шкільняка, Т.Л. Желюк. Тернопіль : Крок, 2020. 560 с.
28. Мочернюк Х. І., Дудкіна О. П. Сучасні маркетингові технології в аптечному бізнесі: виклики та перспективи. *Вісник соціальної гігієни та організації*

- охорони здоров'я України. 2025. № 3. С. 152–156. DOI: 10.11603/1681-2786.2025.3.15661.
29. Пестун І. В., Мнушко З. М. Сучасні особливості маркетингу в закладах охорони здоров'я. Соціальна фармація в охороні здоров'я. 2016. Т. 2, № 1. С. 57–63.
30. Петрова М. Комунікаційні стратегії охорони здоров'я в зонах бойових дій: український погляд / М. Петрова, Ю. Гриценко. Огляд політики охорони здоров'я. 2022. № 18 (2). С. 112–124.
31. Про систему громадського здоров'я : Закон України від 06.09.2022 № 2573-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2573-20>.
32. Рогачевський О. П. Методи стратегічного управління у галузі охорони здоров'я. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 3. С. 67–75.
33. Романюк Н. Є., Романюк Л. М., Панчишин Н. Я., Харченко М. В., Слободян Н. О. Перспективи та проблеми розвитку маркетингу медичних та косметологічних послуг у системі громадського здоров'я. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2024. № 4(102). DOI: 10.11603/1681-2786.2024.4.15220.
34. Соколова Ю. О., Пасічник К. В. Удосконалення діяльності державного медичного закладу на засадах маркетингу. Інфраструктура ринку. 2019. № 37. С. 150–158.
35. Ткачук С. В. Маркетинг медичних послуг в Україні: проблеми та шляхи вирішення. Національний університет харчових технологій. Дисциплінарне вид. 2021. № 4. С. 12-23.
36. Трущенкова Л. В., Шевчук Л. В. Маркетингові послуги: аналіз викликів і можливостей. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2024. № 3(101). DOI: 10.11603/1681-2786.2024.3.14948.
37. Феш М. С. Основні інструменти маркетингових стратегій дигіталізації послуг. Науково-технічний збірник УАД. Львів : УАД, 2023. Вип. № 1 (66). С. 202–220.

38. Центр реабілітації та відновлення у місті Тернополі. Офіційний сайт. URL: <https://www.crv.com.ua/>.
39. Юрченко Н. Б. Соціальний маркетинг в економіці охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 16. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.169.
40. Яворська Ж. Б. Електронний навчальний посібник до вивчення курсу навчальної дисципліни «Економіка охорони здоров'я. Маркетинг медичних послуг». Львів. 2024. 74 с.
41. Яловега Н.І. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики й шляхи просування товарів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 373–379.
42. Chaiban L., Benyaich A., Yaacoub S., Rawi H., Truppa C., Bardus M. Access to primary and secondary health care services for people living with diabetes and lower-limb amputation during the COVID-19 pandemic in Lebanon: a qualitative study. *BMC Health Servys Research*. 2022. Vol. 22. P. 593. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07921-7>.
43. Orlova N., Mokhova I., Kozyrieva O., Diegtiar O., Derenska Y., Bratishko Y. Public Information Policy in Health Care Sector: Ukrainian Perspectives. *International Business Information Management Conference. 35th IBIMA. Seville, Spain, 2020. 1–2 April. P. 341–351.*
44. Prinja S., Chauhan A. S., Bahuguna P., Selvarai S., Muraleedharan V. R., Sundarraman T. Cost of Delivering Secondary Healthcare Through the Public Sector in India. *PharmacoEconomics-Open*. 2020. Vol. 4. P. 249–261. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41669-019-00176-9>.
45. Schwartz L. M. Medical Marketing in the United States, 1997–2016. *JAMA*. 2019. Vol. 321 (1). P. 80–96. DOI 10.1001/jama.2018.19320.
46. Wang J. F., Du J., Huang J., Liu Y. Access to hospitals: Potential vs. Observed. *Cities*. 2020. Vol. 100. P. 102671. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102671>.