

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту

Завідувач кафедри
Саєнсує М.А

(підпис)

“ ” _____ 2026 р.



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 075 Маркетинг
за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: **«Формування та реалізація маркетингової стратегії
підприємства сфери охорони здоров'я»**

Виконавець:

студент факультету міжнародної
економіки

Плохотнік Артем Станіславович

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Тарасова Кристина Ігорівна

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	7
1.1 Теоретична сутність, різновиди та роль маркетингової стратегії у розвитку підприємств сфери охорони здоров'я.....	7
1.2 Методичні засади стратегічного маркетингового планування підприємств сфери охорони здоров'я.....	24
Висновки до 1 розділу.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «ОДЕСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ КЛІНІЧНИЙ ПРОТИПУХЛИННИЙ ЦЕНТР» ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ ТА ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ.....	35
2.1 Характеристика та аналіз фінансово-економічних показників КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради.....	35
2.2 Аналіз системи управління та маркетингової діяльності КНП «ОРКПЦ»...	42
2.3. Дослідження маркетингового середовища КНП «ОРКПЦ».....	54
Висновки до 2 розділу.....	64
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КНП «ОДЕСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ КЛІНІЧНИЙ ПРОТИПУХЛИННИЙ ЦЕНТР» ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ.....	67
3.1 Пріоритетні напрями удосконалення маркетингової стратегії КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради.....	67
3.2. Розробка маркетингової стратегії КНП «ОРКПЦ».....	74
3.3. Оцінка ефективності та організаційне забезпечення реалізації маркетингової стратегії.....	81
Висновки до 3 розділу.....	88
ВИСНОВКИ.....	90
Список використаних джерел.....	94

ВСТУП

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України та посилення конкуренції на ринку медичних послуг особливого значення набуває формування ефективної маркетингової стратегії закладів охорони здоров'я. Медичні установи функціонують у середовищі постійних змін, що характеризується цифровізацією медичних сервісів, зростанням вимог пацієнтів до якості обслуговування, розвитком приватного сектору медицини та необхідністю адаптації до нових умов фінансування через систему державних медичних гарантій. У таких умовах маркетинг стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності медичних закладів, формування позитивного іміджу та забезпечення ефективної взаємодії з пацієнтами.

Особливо актуальним це питання є для комунальних некомерційних підприємств, які, з одного боку, виконують важливу соціальну функцію, а з іншого – змушені функціонувати в умовах ринкового середовища та конкурувати з приватними медичними установами за пацієнтів, фінансові ресурси та репутацію. Це повною мірою стосується КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради, який є одним із провідних спеціалізованих медичних закладів південного регіону України та забезпечує надання онкологічної, гематологічної, трансплантологічної та паліативної допомоги населенню.

В умовах зростання ролі цифрових комунікацій, розвитку телемедицини, посилення інформаційної конкуренції між медичними установами та зміни поведінки пацієнтів виникає необхідність удосконалення маркетингової діяльності закладу. Особливого значення набувають питання розвитку цифрових сервісів, підвищення рівня комунікації з пацієнтами, формування клієнтоорієнтованого підходу, впровадження сучасних інформаційних систем та оцінки ефективності маркетингових заходів.

Питання стратегічного маркетингового управління, розвитку маркетингу послуг та конкурентоспроможності підприємств сфери охорони здоров'я досліджувалися у працях таких науковців, як Куденко Н. В., Длигач А. О., Балабанова Л. В., Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Савицька Н. Л., Буряк Р. І., Ковальчук С. В., Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Коваль Л. А., Мельник І. М., Штефанич Д. А., Окрепкий Р. Б. та інших. Значна увага у сучасних дослідженнях приділяється питанням маркетингових комунікацій, цифровізації медичних послуг, формуванню клієнтоорієнтованих стратегій та використанню сучасних маркетингових інструментів у сфері охорони здоров'я.

Водночас практичні аспекти розробки та реалізації маркетингових стратегій комунальних медичних закладів в умовах реформування системи охорони здоров'я, цифрової трансформації та зростання конкуренції потребують подальшого дослідження. Особливої актуальності набувають питання економічного обґрунтування маркетингових заходів, оцінки їх соціальної та фінансової ефективності, а також адаптації сучасних маркетингових інструментів до специфіки функціонування онкологічних медичних центрів. Саме це обумовлює актуальність обраної теми дипломної роботи.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження – дослідити особливості формування та реалізації маркетингової стратегії закладу охорони здоров'я та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» з метою підвищення конкурентоспроможності, ефективності комунікацій із пацієнтами та якості медичних послуг.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні засади формування маркетингової стратегії підприємств сфери охорони здоров'я та визначити особливості маркетингу медичних послуг;

- узагальнити сучасні методичні підходи до стратегічного маркетингового аналізу та оцінки конкурентного середовища медичних установ;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради;
- провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства та оцінити ефективність його функціонування;
- здійснити аналіз маркетингового середовища КНП «ОРКПЦ» із використанням сучасних інструментів стратегічного аналізу;
- розробити комплекс заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії КНП «ОРКПЦ»;
- обґрунтувати організаційне та ресурсне забезпечення реалізації запропонованої маркетингової стратегії;
- оцінити економічну та соціальну ефективність запропонованих маркетингових заходів.

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингової стратегії закладу охорони здоров’я.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні напрями вдосконалення маркетингової діяльності КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради в умовах розвитку конкурентного середовища на ринку медичних послуг.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність теоретичних та емпіричних методів дослідження. Теоретичні методи включали аналіз наукової літератури з питань стратегічного маркетингу, маркетингу медичних послуг та управління конкурентоспроможністю закладів охорони здоров’я, що дозволило сформулювати теоретико-методичну основу дослідження. Серед емпіричних методів застосовано аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства, PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, метод побудови багатокутника конкурентоспроможності, порівняльний аналіз та сценарне

моделювання ефективності маркетингових заходів. Використання зазначених методів дозволило комплексно оцінити маркетингове середовище підприємства, його конкурентні позиції та обґрунтувати напрями вдосконалення маркетингової стратегії.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з маркетингу та стратегічного управління, нормативно-правові акти у сфері охорони здоров'я, статистичні та аналітичні матеріали, фінансова звітність КНП «ОРКПЦ», офіційні електронні ресурси медичних установ, а також інтернет-джерела, що містять інформацію про сучасні тенденції розвитку ринку медичних послуг.

Практична цінність дослідження полягає у розробці комплексу практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради. Запропоновані заходи можуть бути використані підприємством для підвищення ефективності маркетингової діяльності, розвитку цифрових комунікацій, покращення взаємодії з пацієнтами, зміцнення конкурентних позицій та підвищення якості медичного сервісу.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 45 найменувань. В роботі 1 рисунок та 28 таблиць. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 98 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1 Теоретична сутність, різновиди та роль маркетингової стратегії у розвитку підприємств сфери охорони здоров'я

Ефективне функціонування підприємств сфери охорони здоров'я в сучасних умовах значною мірою залежить від використання інструментів маркетингового управління. Зростання конкуренції на ринку медичних послуг, підвищення вимог пацієнтів до якості обслуговування та необхідність формування позитивної репутації медичних закладів обумовлюють важливість стратегічного маркетингового підходу. Маркетинг у сфері охорони здоров'я спрямований не лише на просування медичних послуг, а й на забезпечення ефективної взаємодії між закладом охорони здоров'я та пацієнтами, формування довіри й підвищення рівня задоволеності населення медичною допомогою.

У сучасній системі охорони здоров'я особливого значення набуває концепція соціально відповідального маркетингу, яка передбачає поєднання економічних інтересів медичних установ із потребами суспільства. Її застосування сприяє підвищенню доступності медичних послуг, покращенню комунікації з пацієнтами та зміцненню конкурентних позицій закладів на ринку. Маркетингова діяльність у медичній сфері охоплює широкий спектр напрямів: аналіз потреб населення, дослідження ринку медичних послуг, формування асортименту послуг, розробку цінової політики, комунікаційні заходи та створення довгострокової маркетингової стратегії розвитку закладу.

Особливістю маркетингу у сфері охорони здоров'я є його орієнтація на пацієнта та суспільну значущість результатів діяльності медичних установ. У цьому контексті маркетинг розглядається не лише як інструмент залучення споживачів, а як комплексна система управління, спрямована на виявлення та

задоволення потреб населення у якісних медичних послугах. Використання сучасних маркетингових підходів дозволяє закладам охорони здоров'я адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати рівень конкурентоспроможності та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Маркетинг у сфері охорони здоров'я виконує комплекс важливих функцій, серед яких аналітична, комунікаційна, управлінська та сервісна. Його застосування передбачає систематичне дослідження потреб пацієнтів, аналіз конкурентного середовища, оцінювання якості медичних послуг і формування ефективної стратегії розвитку закладу охорони здоров'я. Основною метою маркетингової діяльності медичних установ є не лише забезпечення економічної результативності, а й підвищення рівня довіри пацієнтів, формування позитивного іміджу та забезпечення високої якості медичного обслуговування [1, 2].

У сучасних умовах значна частина медичних підприємств стикається з проблемами недостатнього стратегічного планування маркетингової діяльності. Часто управлінські рішення приймаються ситуативно, без чітко визначених довгострокових цілей та комплексного аналізу ринку медичних послуг. Такий підхід ускладнює формування стійких конкурентних переваг, знижує ефективність комунікації з пацієнтами та негативно впливає на конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я.

Особливої актуальності набуває необхідність впровадження сучасних маркетингових стратегій у приватних медичних центрах, клініках та інших підприємствах сфери охорони здоров'я, які функціонують в умовах посилення конкуренції [3, с. 312]. Для забезпечення стабільного розвитку медичні установи повинні враховувати зміни у поведінці споживачів, розвиток цифрових технологій, поширення онлайн-комунікацій та зростання вимог населення до рівня сервісу. Недостатня увага до маркетингової стратегії може призвести до втрати пацієнтів, погіршення репутації та зниження фінансової ефективності діяльності.

Разом із цим, медичні заклади, які активно впроваджують маркетингові інструменти, отримують можливість підвищити впізнаваність бренду, покращити взаємодію з пацієнтами та розширити спектр медичних послуг. Використання цифрового маркетингу, соціальних мереж, систем онлайн-запису та персоналізованих комунікацій дозволяє медичним установам адаптуватися до сучасних тенденцій ринку та забезпечувати більш високий рівень конкурентоспроможності [4-5].

При формуванні маркетингової стратегії підприємства сфери охорони здоров'я повинні враховувати низку зовнішніх і внутрішніх факторів, зокрема державне регулювання медичної сфери, рівень платоспроможності населення, демографічні зміни, розвиток медичних технологій та особливості конкурентного середовища. Комплексний підхід до маркетингового управління сприяє підвищенню ефективності діяльності медичних закладів і забезпечує їхній довгостроковий розвиток.

Маркетинг у сфері охорони здоров'я охоплює не лише просування медичних послуг, а й інтегрує різні напрями діяльності медичних установ, зокрема управління сервісом, комунікаціями, якістю обслуговування, цифровими технологіями та взаємодією з пацієнтами [6]. Ефективна маркетингова діяльність у медичній сфері потребує глибокого розуміння соціальних, економічних і демографічних особливостей населення, адже саме вони визначають попит на медичні послуги та очікування пацієнтів щодо рівня сервісу. Крім того, на діяльність підприємств охорони здоров'я значний вплив мають державне регулювання, нормативно-правові вимоги та високий рівень відповідальності за якість медичної допомоги.

Формування маркетингової стратегії медичного закладу передбачає комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища [7-8]. До ключових елементів такого аналізу належать дослідження конкурентного ринку медичних послуг, оцінка потреб цільової аудиторії, визначення сильних і слабких сторін закладу, а також виявлення перспектив розвитку. Важливою складовою маркетингової стратегії є маркетинговий комплекс, який включає

медичну послугу, цінову політику, канали комунікації, способи просування та рівень сервісного обслуговування пацієнтів.

Основною метою маркетингової стратегії підприємств сфери охорони здоров'я є забезпечення відповідності між можливостями медичного закладу та потребами населення у якісних медичних послугах. Успішна реалізація стратегії дозволяє підвищити конкурентоспроможність закладу, сформувати позитивний імідж, зміцнити довіру пацієнтів та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Маркетинг у сфері охорони здоров'я базується на системі принципів, методів та інструментів, спрямованих на вивчення потреб пацієнтів і формування ціннісної пропозиції медичних послуг. Особливого значення набуває орієнтація на пацієнта, яка передбачає не лише надання медичної допомоги, а й створення комфортних умов обслуговування, ефективної комунікації та високого рівня довіри до медичного закладу.

Використання сучасних маркетингових інструментів є необхідною умовою для формування конкурентних переваг підприємств охорони здоров'я. Сучасні медичні установи активно застосовують цифровий маркетинг, онлайн-комунікації, соціальні мережі, системи електронного запису та інструменти персоналізованої взаємодії з пацієнтами. Це дозволяє покращити якість обслуговування, підвищити лояльність споживачів та адаптувати діяльність закладу до змін ринкового середовища.

Маркетинг у сфері охорони здоров'я виступає важливим елементом управління медичними підприємствами, сприяючи не лише економічній ефективності їхньої діяльності, а й підвищенню доступності та якості медичних послуг для населення.

Він може бути орієнтований як на задоволення потреб населення у якісних медичних послугах, так і на забезпечення ефективного функціонування самих закладів охорони здоров'я. Його основним завданням є формування системи взаємодії між пацієнтом і медичною установою, що дозволяє забезпечити доступність, якість та конкурентоспроможність

медичних послуг. На думку Ф. Котлера та К. Келлера [4], сучасний маркетинг має бути спрямований не лише на досягнення економічних результатів, а й на створення довгострокової цінності для споживача, що особливо актуально для сфери охорони здоров'я, де результат діяльності безпосередньо пов'язаний із якістю життя населення.

У сучасних умовах ринок медичних послуг займає провідне місце у структурі системи охорони здоров'я. Медичні послуги мають низку специфічних характеристик, які відрізняють їх від інших видів послуг та визначають особливості маркетингового управління. Як зазначають В. Зозульов та Н. Кубрак, медичні послуги характеризуються нематеріальністю, невіддільністю процесу надання послуги від її споживання, складністю оцінювання результату до моменту отримання та високим рівнем довіри між пацієнтом і медичним персоналом. Крім того, якість медичних послуг може змінюватися залежно від професійного рівня персоналу, технічного забезпечення закладу та організації процесу обслуговування пацієнтів.

Врахування особливостей ринку медичних послуг є необхідною умовою для розробки ефективних маркетингових програм і стратегій розвитку підприємств сфери охорони здоров'я. Успішність просування медичних послуг значною мірою залежить від здатності медичного закладу адаптуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати сучасні інструменти комунікації та формувати позитивний імідж серед споживачів. За твердженням Грьонруса [3], у сфері послуг вирішальне значення має не лише сам результат обслуговування, а й процес взаємодії зі споживачем, який формує загальне сприйняття якості послуги.

Маркетингова стратегія підприємства сфери охорони здоров'я є складовою загальної корпоративної стратегії та формується з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників діяльності. До основних факторів, що впливають на вибір маркетингової стратегії, належать рівень конкуренції на ринку медичних послуг, фінансові можливості закладу, потреби цільової аудиторії, державне регулювання медичної сфери, розвиток цифрових

технологій та кадровий потенціал медичної установи. У наукових працях І. Ансоффа [9] стратегія розглядається як комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей підприємства та забезпечення його конкурентних переваг.

Для підприємств сфери охорони здоров'я особливо важливим є формування стратегій розвитку, які дозволяють не лише утримувати наявні позиції на ринку, а й забезпечувати подальше розширення діяльності [10]. У цьому контексті доцільним є використання підходів, запропонованих І. Ансоффом, зокрема стратегій проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку послуг та диверсифікації.

Стратегія проникнення на ринок передбачає посилення позицій медичного закладу на вже існуючому ринку медичних послуг. Її реалізація може включати активізацію рекламної діяльності, вдосконалення сервісу, впровадження програм лояльності для пацієнтів, розширення каналів комунікації та підвищення якості медичного обслуговування. Така стратегія є особливо ефективною для медичних установ, які мають сформовану репутацію та прагнуть збільшити частку ринку шляхом підвищення рівня довіри й задоволеності пацієнтів [11-12].

Стратегія розвитку ринку орієнтована на вихід підприємства сфери охорони здоров'я на нові сегменти ринку або нові території. Це може передбачати відкриття нових філій, розширення географії надання медичних послуг, залучення нових категорій пацієнтів або розвиток телемедицини та дистанційних консультацій. Реалізація такої стратегії потребує значних інвестицій, однак дозволяє підвищити впізнаваність бренду медичного закладу та зміцнити його конкурентні позиції.

Стратегія розвитку послуг полягає у впровадженні нових медичних послуг або вдосконаленні вже існуючих відповідно до змін потреб споживачів. Вона може включати впровадження інноваційних методів лікування, сучасного діагностичного обладнання, цифрових сервісів або комплексних програм медичного обслуговування [13]. На думку М. Портера

[10], інноваційність та унікальність послуг є важливими чинниками формування конкурентних переваг підприємства на ринку.

Стратегія диверсифікації передбачає розширення діяльності підприємства сфери охорони здоров'я шляхом освоєння нових напрямів діяльності та створення нових видів послуг [14]. Наприклад, медичні центри можуть поєднувати лікувальні послуги з реабілітаційними, профілактичними або wellness-програмами. Така стратегія дозволяє зменшити ризики, пов'язані зі змінами ринкового середовища, та забезпечити більш стабільний розвиток підприємства [15-16]. Водночас її реалізація потребує значних фінансових ресурсів, ефективної системи управління та високого рівня організаційної координації.

Сучасні тенденції розвитку сфери охорони здоров'я свідчать про зростання ролі стратегічного маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності медичних установ [17, с. 100]. Підприємства, які впроваджують комплексні маркетингові стратегії, мають більше можливостей для адаптації до змін ринкового середовища, підвищення якості медичних послуг та формування довгострокових відносин із пацієнтами [18, с. 54].

У сучасних умовах розвитку сфери охорони здоров'я підприємства все частіше використовують стратегії диверсифікації як інструмент підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку. Диверсифікація дозволяє медичним закладам розширювати спектр послуг, залучати нові категорії пацієнтів та зменшувати залежність від окремих напрямів діяльності. На думку І. Ансоффа, диверсифікація є одним із ключових стратегічних напрямів розвитку підприємства, що сприяє адаптації до змін ринкового середовища та формуванню нових конкурентних переваг [9].

Одним із найбільш поширених видів є концентрична диверсифікація, яка передбачає впровадження нових медичних послуг, пов'язаних із уже існуючими напрямками діяльності закладу охорони здоров'я. Наприклад, багатопрофільні медичні центри можуть доповнювати традиційні лікувальні

послуги реабілітаційними програмами, профілактичними обстеженнями, психологічною підтримкою або послугами телемедицини. Такий підхід дозволяє максимально використовувати наявний кадровий потенціал, матеріально-технічну базу та сформовану репутацію медичного закладу.

Горизонтальна диверсифікація передбачає створення нових видів медичних послуг для вже існуючої цільової аудиторії [19, с. 175]. У сфері охорони здоров'я це може проявлятися у впровадженні нових діагностичних програм, спеціалізованих медичних пакетів або цифрових сервісів для пацієнтів. Важливою перевагою такої стратегії є можливість підвищення лояльності споживачів шляхом комплексного задоволення їхніх потреб у межах одного медичного закладу.

Конгломератна диверсифікація є більш складною формою розвитку та передбачає освоєння нових напрямів діяльності, які безпосередньо не пов'язані з основною спеціалізацією підприємства. Для медичних установ це може включати створення навчальних центрів, wellness-комплексів, аптечних мереж, лабораторних сервісів або платформ цифрового консультування. Реалізація такої стратегії дозволяє підприємству розширити джерела доходів і зміцнити свої позиції на ринку, однак водночас потребує значних фінансових ресурсів та ефективної системи управління [20, с. 69].

Важливим напрямом стратегічного розвитку підприємств сфери охорони здоров'я є інтеграційне зростання, яке передбачає розширення діяльності через співпрацю, об'єднання або інтеграцію з іншими суб'єктами ринку. За визначенням М. Портера [10], інтеграційні процеси дозволяють підприємствам посилювати конкурентні переваги, оптимізувати витрати та забезпечувати більш ефективне управління ресурсами.

Вертикальна інтеграція у сфері охорони здоров'я може реалізовуватися шляхом розширення діяльності медичного закладу на різні етапи створення та надання медичних послуг. Регресивна інтеграція передбачає співпрацю або об'єднання з постачальниками медичного обладнання, фармацевтичними компаніями чи лабораторіями, що дозволяє забезпечити стабільність

постачання ресурсів та підвищити контроль за якістю послуг. Прогресивна інтеграція, навпаки, орієнтована на розширення взаємодії з кінцевими споживачами через розвиток власних сервісних платформ, систем онлайн-запису, мобільних застосунків або мережі філій.

Горизонтальна інтеграція передбачає об'єднання або партнерство між медичними закладами, які функціонують в одному сегменті ринку. Така стратегія може включати створення медичних мереж, спільних діагностичних центрів або партнерських програм між клініками. Її реалізація сприяє підвищенню ринкової частки, оптимізації витрат та розширенню доступу до нових технологій і медичних ресурсів.

У сучасних умовах цифровізації та глобалізації медичної сфери підприємства охорони здоров'я активно використовують інноваційні маркетингові стратегії, орієнтовані на підвищення якості сервісу та зміцнення конкурентних позицій [21, с. 126]. До таких стратегій належать розвиток телемедицини, впровадження цифрових платформ для комунікації з пацієнтами, використання персоналізованого маркетингу, формування бренду медичного закладу та розвиток спеціалізованих нішевих послуг.

Крім того, важливого значення набуває стратегія диференціації медичних послуг, яка передбачає створення унікальної ціннісної пропозиції для пацієнтів. Як зазначає Ф. Котлер [4], диференціація дозволяє підприємству виділитися серед конкурентів завдяки високій якості послуг, інноваційності, професіоналізму персоналу або особливому рівню сервісу. Для підприємств сфери охорони здоров'я це може проявлятися у впровадженні сучасних медичних технологій, індивідуальному підході до пацієнтів, скороченні часу очікування або створенні комфортних умов обслуговування.

Використання стратегій диверсифікації та інтеграції є важливим чинником забезпечення ефективного розвитку підприємств сфери охорони здоров'я. Їх застосування дозволяє медичним установам адаптуватися до змін

ринкового середовища, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати довгострокову стійкість діяльності.

У сучасних умовах розвитку сфери охорони здоров'я підприємства дедалі активніше використовують міжнародні та цифрові форми співпраці для розширення власної діяльності, підвищення конкурентоспроможності та впровадження інноваційних медичних технологій. Для медичних установ важливого значення набувають партнерські моделі взаємодії, передача технологій, використання міжнародного досвіду та адаптація успішних практик до особливостей національного ринку медичних послуг.

Одним із напрямів розвитку є використання ліцензування та партнерських моделей співпраці, які дозволяють медичним закладам впроваджувати сучасні методики лікування, цифрові системи управління або спеціалізовані медичні сервіси без необхідності самостійного створення складної інфраструктури. Такий підхід сприяє зниженню фінансових ризиків, прискорює впровадження інновацій та забезпечує доступ до сучасних технологій і міжнародних стандартів медичного обслуговування.

Для підприємств сфери охорони здоров'я важливим є також вибір стратегічного підходу до розвитку діяльності. У науковій літературі виокремлюють адаптивні та стандартизовані підходи до формування маркетингових стратегій. Адаптивний підхід передбачає врахування особливостей конкретного ринку, потреб пацієнтів, соціально-економічних умов та рівня розвитку системи охорони здоров'я. Стандартизований підхід, навпаки, орієнтований на використання єдиних стандартів обслуговування, брендингу та маркетингових комунікацій у різних регіонах діяльності медичного закладу.

На думку Ф. Котлера [4] та Ж.-Ж. Ламбена [2], ефективність маркетингової стратегії значною мірою залежить від здатності підприємства поєднувати стандартизацію процесів із адаптацією до особливостей цільової аудиторії. Для сфери охорони здоров'я це має особливе значення, оскільки потреби пацієнтів, рівень доходів населення, нормативно-правове

регулювання та культурні особливості можуть суттєво відрізнятися залежно від регіону.

З метою узагальнення особливостей основних стратегічних підходів доцільно подати їх порівняльну характеристику у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Характеристика основних маркетингових стратегій підприємств сфери
охорони здоров'я**

Стратегія	Характеристика	Переваги	Можливі ризики
Стратегія проникнення на ринок	Посилення позицій медичного закладу на існуючому ринку	Зростання впізнаваності, збільшення кількості пацієнтів	Висока конкуренція, значні витрати на просування
Стратегія розвитку ринку	Вихід на нові сегменти або території	Розширення ринку збуту медичних послуг	Необхідність значних інвестицій
Стратегія розвитку послуг	Впровадження нових медичних послуг або сервісів	Формування конкурентних переваг, підвищення лояльності пацієнтів	Ризик недостатнього попиту
Стратегія диверсифікації	Освоєння нових напрямів діяльності	Зниження залежності від одного сегмента ринку	Ускладнення системи управління
Стратегія диференціації	Формування унікальної ціннісної пропозиції	Підвищення конкурентоспроможності та іміджу	Високі витрати на підтримку якості
Адаптивна стратегія	Прийняття маркетингової діяльності до особливостей ринку	Гнучкість та орієнтація на потреби пацієнтів	Складність координації діяльності
Стандартизована стратегія	Використання єдиних підходів і стандартів	Оптимізація витрат та формування єдиного бренду	Недостатнє врахування локальних особливостей

Джерело: сформовано на основі [3, 4]

Наведені стратегії можуть використовуватися як окремо, так і в комплексі залежно від цілей та ресурсних можливостей підприємства сфери охорони здоров'я. У сучасних умовах особливої актуальності набуває поєднання стандартизації медичних процесів із гнучкою адаптацією маркетингових інструментів до потреб конкретних груп пацієнтів.

Важливим чинником ефективності маркетингової діяльності медичних установ є підтримання постійного контакту з пацієнтами. Як зазначає К. Грьонрус [3], у сфері послуг ключову роль відіграє якість взаємодії між організацією та споживачем. Саме тому сучасні підприємства охорони здоров'я активно впроваджують CRM-системи, цифрові канали комунікації, мобільні застосунки та персоналізовані сервіси для покращення досвіду пацієнтів.

Крім того, значний вплив на діяльність медичних закладів мають нормативно-правові вимоги та державне регулювання сфери охорони здоров'я. Законодавчі обмеження, стандарти якості медичних послуг, вимоги до сертифікації та ліцензування можуть суттєво впливати на формування маркетингової стратегії підприємства. У зв'язку з цим медичні установи повинні забезпечувати баланс між економічною ефективністю, дотриманням законодавства та соціальною відповідальністю перед суспільством.

Формування маркетингової стратегії підприємств сфери охорони здоров'я потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, орієнтацію на потреби пацієнтів, використання сучасних цифрових технологій та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Це дозволяє медичним установам підвищувати якість медичних послуг, зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Для підприємств сфери охорони здоров'я, які функціонують у динамічному конкурентному середовищі, важливого значення набуває здатність адаптувати маркетингову стратегію до змін ринкових умов та потреб пацієнтів. Адаптація маркетингових підходів потребує значних організаційних і фінансових ресурсів, оскільки медичні установи повинні враховувати специфіку цільової аудиторії, рівень платоспроможності населення, розвиток медичних технологій та особливості державного регулювання. Водночас ефективна адаптація дозволяє підприємствам сфери охорони здоров'я підвищувати якість обслуговування, формувати довіру пацієнтів та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

Сучасні тенденції розвитку ринку медичних послуг свідчать про посилення ролі маркетингу в діяльності медичних установ. Зростання конкуренції між приватними клініками, медичними центрами та лабораторіями, підвищення обізнаності пацієнтів і розвиток цифрових технологій змушують заклади охорони здоров'я постійно вдосконалювати власні маркетингові стратегії. На думку Ф. Котлера [4], сучасний маркетинг повинен бути орієнтований на створення довгострокової цінності для споживача та формування стійких взаємовідносин із клієнтами, що є особливо важливим у медичній сфері.

Однією з ключових тенденцій сучасного маркетингового середовища є скорочення життєвого циклу послуг та швидке оновлення технологій. У сфері охорони здоров'я це проявляється у впровадженні новітнього медичного обладнання, цифрових сервісів, телемедицини, електронних систем управління та персоналізованих підходів до лікування пацієнтів. Крім того, важливого значення набуває розвиток брендингу медичних установ, формування позитивної репутації та використання сучасних каналів цифрової комунікації.

З огляду на це, вибір маркетингової стратегії підприємства сфери охорони здоров'я залежить від низки факторів, серед яких рівень конкуренції, тип медичних послуг, особливості цільової аудиторії, рівень технологічного розвитку та ресурсний потенціал закладу. Для узагальнення основних факторів вибору маркетингової стратегії доцільно використати табл. 1.2.

У сучасних умовах маркетингова стратегія медичних установ повинна бути орієнтована передусім на задоволення потреб пацієнтів та забезпечення високого рівня якості медичних послуг. Як зазначає Ж.-Ж. Ламбен [2], стратегічний маркетинг передбачає не лише реагування на існуючий попит, а й прогнозування майбутніх потреб споживачів та адаптацію діяльності підприємства до змін ринкового середовища.

Таблиця 1.2

**Основні фактори вибору маркетингової стратегії підприємств сфери
охорони здоров'я**

Фактор	Характеристика впливу на маркетингову стратегію
Рівень конкуренції	Визначає необхідність диференціації медичних послуг, розвитку бренду та посилення комунікаційної активності
Потреби пацієнтів	Формують напрями розвитку медичних послуг, сервісу та індивідуалізації обслуговування
Технологічний розвиток	Сприяє впровадженню цифрових сервісів, телемедицини та інноваційних методів лікування
Фінансові можливості закладу	Визначають масштаби маркетингової діяльності та можливість реалізації інноваційних проєктів
Державне регулювання	Впливає на ліцензування, стандарти якості медичних послуг та рекламну діяльність
Репутація та імідж закладу	Формують рівень довіри пацієнтів і конкурентні переваги підприємства
Кваліфікація персоналу	Визначає якість медичного обслуговування та загальне сприйняття послуг пацієнтами
Розвиток цифрових комунікацій	Впливає на способи взаємодії з пацієнтами та ефективність просування медичних послуг

Джерело: розроблено на основі [2]

Особливістю сфери охорони здоров'я є висока роль довіри у процесі вибору медичних послуг. Саме тому маркетингова діяльність медичних установ повинна базуватися на принципах етичності, професійності та соціальної відповідальності. Важливими складовими маркетингової стратегії стають формування позитивної репутації, забезпечення прозорості комунікацій та підтримання високих стандартів медичного обслуговування.

Згідно з дослідженнями К. Грьонруса [3], у сфері послуг конкурентні переваги підприємства формуються не лише за рахунок якості основної послуги, а й завдяки рівню сервісу, комунікації та емоційного досвіду споживача. Для медичних установ це означає необхідність створення комфортних умов для пацієнтів, використання персоналізованих підходів та забезпечення постійного зворотного зв'язку.

Крім того, важливого значення набуває комплексний підхід до формування маркетингової стратегії, який передбачає інтеграцію різних функціональних напрямів діяльності підприємства. До процесу розробки маркетингової стратегії мають бути залучені управлінський персонал,

медичні працівники, маркетологи та спеціалісти з цифрових комунікацій. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних цілей підприємства та підвищити ефективність реалізації маркетингових заходів.

Сучасні підприємства сфери охорони здоров'я дедалі частіше використовують інструменти цифрового маркетингу, соціальні мережі, CRM-системи та аналітичні платформи для дослідження поведінки пацієнтів і підвищення ефективності комунікацій. Використання цифрових технологій дозволяє медичним установам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, покращувати якість сервісу та зміцнювати конкурентні позиції.

Маркетингова стратегія підприємства сфери охорони здоров'я передбачає довгострокове планування діяльності медичного закладу, визначення стратегічних цілей та формування ефективних механізмів їх досягнення. Для забезпечення успішного функціонування на ринку медичних послуг підприємства повинні використовувати комплекс маркетингових інструментів, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду, покращення якості обслуговування пацієнтів та зміцнення конкурентних позицій.

Для більш детального аналізу доцільно розглянути основні аспекти та складові маркетингової стратегії підприємств сфери охорони здоров'я, що наведені у табл. 1.3.

Маркетингова тактика підприємств сфери охорони здоров'я охоплює систему оперативних дій, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей медичного закладу. До таких дій належать проведення рекламних кампаній, розвиток цифрових комунікацій, впровадження програм лояльності для пацієнтів, організація партнерських проєктів та вдосконалення сервісного обслуговування.

За визначенням Ф. Котлера [4], маркетингова стратегія є логічно побудованою системою управлінських рішень, яка забезпечує узгодження цілей підприємства з потребами споживачів та умовами ринкового середовища. Для підприємств сфери охорони здоров'я це означає необхідність формування такої стратегії, яка дозволить поєднати економічну

ефективність діяльності із забезпеченням високої якості медичних послуг та соціальної відповідальності.

Таблиця 1.3

**Аспекти та складові маркетингової стратегії підприємств сфери
охорони здоров'я**

Аспекти / складові	Характеристика
Стратегічні цілі	Визначення довгострокових напрямів розвитку медичного закладу, підвищення конкурентоспроможності та якості медичних послуг
Аналіз ринку медичних послуг	Дослідження конкурентного середовища, потреб пацієнтів, тенденцій розвитку медичної сфери
Цільова аудиторія	Визначення основних груп пацієнтів та особливостей їх потреб
Комплекс маркетингових рішень	Формування цінової політики, системи просування, комунікацій та сервісного обслуговування
Управління ресурсами	Оптимізація кадрових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів
Інноваційний розвиток	Впровадження сучасних медичних технологій, цифрових сервісів та телемедицини
Комунікаційна політика	Розвиток бренду медичного закладу, цифрових каналів комунікації та взаємодії з пацієнтами
Контроль та оцінка ефективності	Моніторинг результативності маркетингових заходів і коригування стратегії відповідно до змін ринку

Джерело: [22-24]

Маркетингова стратегія медичного закладу визначає основні напрями його розвитку та ринкової діяльності. Вона передбачає вибір цільових сегментів ринку медичних послуг, формування конкурентних переваг, визначення каналів комунікації з пацієнтами та використання сучасних інструментів просування. Важливою складовою стратегії є також забезпечення ефективної взаємодії між медичним персоналом, адміністрацією та пацієнтами.

Основною метою маркетингового планування у сфері охорони здоров'я є узгодження стратегічних цілей підприємства з потребами пацієнтів і можливостями медичного закладу. Як зазначає Ж.-Ж. Ламбен [2], ефективна маркетингова стратегія повинна базуватися на глибокому аналізі ринку,

прогнозуванні змін поведінки споживачів та постійному вдосконаленні ціннісної пропозиції підприємства.

Підприємства сфери охорони здоров'я, які активно використовують стратегічний маркетинг, мають вищий рівень адаптації до змін зовнішнього середовища та більш стійкі конкурентні позиції. Маркетингові рішення у медичній сфері повинні бути чітко обґрунтованими, орієнтованими на довгострокову перспективу та враховувати специфіку ринку медичних послуг [25, с. 47].

Однією з найбільш ефективних стратегій розвитку підприємств охорони здоров'я є формування конкурентних переваг через інноваційність, високий рівень сервісу та впровадження сучасних цифрових технологій. В умовах зростання конкуренції медичні установи змушені постійно вдосконалювати якість послуг, розширювати спектр сервісів та формувати позитивний імідж на ринку.

Розробка маркетингової стратегії для підприємств сфери охорони здоров'я передбачає створення комплексної програми розвитку, яка охоплює аналіз ринку, визначення стратегічних цілей, оцінювання ресурсного потенціалу та вибір найбільш ефективних інструментів маркетингової діяльності. Важливим етапом є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони медичного закладу, можливості зовнішнього середовища та потенційні ризики [26, 27].

При формуванні маркетингової стратегії підприємства сфери охорони здоров'я необхідно забезпечити узгодженість між стратегічними цілями закладу, його місією та потребами пацієнтів. До основних факторів, що впливають на вибір маркетингової стратегії, належать рівень конкуренції, фінансові можливості підприємства, кадровий потенціал, технологічне забезпечення та особливості цільової аудиторії.

Отже, маркетингова стратегія є важливим елементом управління підприємствами сфери охорони здоров'я, оскільки забезпечує формування конкурентних переваг, підвищення якості медичних послуг та

довгостроковий розвиток медичного закладу в умовах динамічного ринкового середовища.

1.2 Методичні засади стратегічного маркетингового планування підприємств сфери охорони здоров'я

Підприємства сфери охорони здоров'я функціонують у специфічному ринковому середовищі, що обумовлює необхідність використання особливих підходів до стратегічного маркетингового планування. Медичні послуги мають низку характерних особливостей, які відрізняють їх від інших видів послуг та визначають специфіку формування маркетингової стратегії медичних установ. Як зазначає Ф. Котлер [4], сфера послуг характеризується високим рівнем невизначеності для споживача, тому ефективне маркетингове управління повинно бути спрямоване на формування довіри та довгострокових взаємовідносин із клієнтами.

Однією з ключових особливостей медичних послуг є їх нематеріальний характер. Медична послуга не може бути накопичена, збережена або оцінена пацієнтом до моменту її безпосереднього отримання. У зв'язку з цим особливого значення набувають репутація медичного закладу, професійність персоналу, рівень сервісу та якість комунікації з пацієнтами. На думку К. Грьонруса [3], саме процес взаємодії між споживачем та організацією у сфері послуг формує сприйняття якості та рівень задоволеності клієнта.

Крім нематеріальності, медичні послуги характеризуються високим рівнем залежності від людського фактору. Якість медичного обслуговування значною мірою визначається професійною компетентністю лікарів, медичного персоналу та ефективністю організації процесу надання послуг. При цьому спектр медичних послуг є надзвичайно широким – від базових консультативних послуг до високотехнологічних медичних втручань, які потребують сучасного обладнання та значних інвестицій [28, 29].

Особливістю сфери охорони здоров'я є також поєднання економічної та соціальної складових діяльності. Медичні заклади функціонують не лише як суб'єкти господарювання, а й як соціально значущі установи, діяльність яких безпосередньо впливає на рівень та якість життя населення. У зв'язку з цим маркетинг у сфері охорони здоров'я повинен базуватися на принципах соціально-етичного маркетингу, орієнтованого на задоволення потреб пацієнтів із дотриманням професійних та етичних стандартів.

У системі охорони здоров'я України доцільно розмежовувати поняття «медична допомога» та «медична послуга» [30, 31]. Медична допомога має соціальний характер і надається в межах державних гарантій забезпечення населення медичним обслуговуванням, тоді як медична послуга розглядається як елемент ринкових відносин, спрямований на задоволення індивідуальних потреб пацієнтів. Саме розвиток ринку медичних послуг зумовлює необхідність використання сучасних маркетингових підходів у діяльності медичних установ.

Сучасний ринок медичних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, розвитком приватного сектору охорони здоров'я, впровадженням цифрових технологій та зміною поведінки споживачів. Пацієнти дедалі більше орієнтуються не лише на професійний рівень медичного закладу, а й на швидкість обслуговування, доступність онлайн-сервісів, якість комунікації та загальний рівень сервісу. Це зумовлює необхідність удосконалення стратегічного маркетингового планування підприємств сфери охорони здоров'я.

Планування маркетингової діяльності є важливою складовою системи управління медичним закладом. Його основною метою є забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей розвитку. За визначенням Ж.-Ж. Ламбена [2], стратегічне маркетингове планування передбачає систематичний процес аналізу ринку, визначення конкурентних переваг і формування довгострокових напрямів розвитку підприємства.

У процесі стратегічного маркетингового планування підприємства сфери охорони здоров'я використовують різноманітні методи та інструменти аналізу. До найбільш поширених належать SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз, сегментація ринку, позиціонування медичних послуг та оцінка поведінки споживачів. Використання цих інструментів дозволяє медичним установам визначати власні сильні та слабкі сторони, оцінювати вплив зовнішнього середовища та формувати ефективні маркетингові стратегії.

Важливе місце у стратегічному маркетинговому плануванні займає оцінка стратегічної позиції підприємства сфери охорони здоров'я. Така оцінка здійснюється шляхом аналізу конкурентного середовища, рівня попиту на медичні послуги, ресурсного потенціалу закладу та тенденцій розвитку ринку. На думку М. Портера [10], саме здатність підприємства формувати та підтримувати конкурентні переваги є основою його довгострокового успіху на ринку.

У сучасних умовах цифровізації медичної сфери особливого значення набуває використання цифрових маркетингових інструментів. Медичні установи активно впроваджують CRM-системи, електронний запис пацієнтів, мобільні застосунки, телемедицину та аналітичні платформи для дослідження поведінки споживачів. Це дозволяє підвищити ефективність маркетингових комунікацій, покращити якість обслуговування пацієнтів та забезпечити більш високий рівень персоналізації медичних послуг.

Стратегічне маркетингове планування підприємств сфери охорони здоров'я є комплексним процесом, який потребує врахування специфіки медичних послуг, особливостей ринкового середовища, поведінки пацієнтів та сучасних тенденцій розвитку медичної сфери. Ефективне використання методів та інструментів маркетингового планування сприяє підвищенню конкурентоспроможності медичних установ, покращенню якості медичних послуг та забезпеченню їхнього довгострокового розвитку.

Методи стратегічного маркетингового планування є важливими інструментами аналізу та формування ефективної маркетингової стратегії підприємств сфери охорони здоров'я. Їх використання дозволяє медичним установам оцінювати стан ринку медичних послуг, визначати конкурентні переваги, прогнозувати зміни зовнішнього середовища та формувати напрями довгострокового розвитку. Як зазначає Ж.-Ж. Ламбен [2], сучасне стратегічне маркетингове планування повинно базуватися на системному аналізі ринку, поведінки споживачів і ресурсного потенціалу підприємства.

У практиці стратегічного маркетингового планування підприємств сфери охорони здоров'я використовується широкий спектр аналітичних методів та інструментів. До найбільш поширених належать SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ABC-аналіз, метод життєвого циклу послуг, CVP-аналіз та інші інструменти стратегічного аналізу. Їх застосування дозволяє медичним установам приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати ефективність маркетингової діяльності.

Для узагальнення основних методів стратегічного маркетингового планування доцільно подати їх характеристику у табл. 1.4.

Окрему роль у стратегічному маркетинговому плануванні відіграють матричні методи аналізу, які використовуються для оцінки стратегічного портфеля підприємства та визначення перспективних напрямів розвитку. Ці методи базуються на використанні аналітичних моделей, що дозволяють оцінювати взаємозв'язок між ринковими можливостями, рівнем конкурентоспроможності та ресурсним потенціалом підприємства.

Матричні методи широко застосовуються у сфері охорони здоров'я для аналізу ефективності медичних послуг, оцінки перспектив розвитку окремих напрямів діяльності та формування інвестиційних пріоритетів. Найбільш поширеними є матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), матриця Мак-Кінсі, матриця Ансоффа та модель конкурентних переваг М. Портера [10].

Таблиця 1.4

**Основні методи стратегічного маркетингового планування підприємств
сфери охорони здоров'я**

№	Метод	Сутність та зміст	Переваги та обмеження	Область використання
1	SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища	Дозволяє комплексно оцінити стратегічну позицію, однак потребує значного обсягу інформації	Оцінка конкурентного середовища та формування стратегії розвитку
2	PEST-аналіз	Дослідження політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів	Дає можливість прогнозувати зміни зовнішнього середовища, проте має високий рівень узагальнення	Аналіз макросередовища медичної сфери
3	ABC-аналіз	Групування послуг або клієнтів за рівнем значущості та прибутковості	Сприяє оптимізації ресурсів, але не враховує зовнішні фактори	Управління портфелем медичних послуг
4	CVP-аналіз	Аналіз співвідношення витрат, обсягів послуг та прибутку	Дозволяє оцінити фінансову ефективність, однак залежить від точності розрахунків	Планування цінової політики
5	Аналіз життєвого циклу послуг	Визначення стадій розвитку медичних послуг	Допомагає прогнозувати попит, але потребує постійного оновлення даних	Планування розвитку медичних послуг
6	Конкурентний аналіз	Дослідження діяльності конкурентів та їх ринкових позицій	Дозволяє визначити конкурентні переваги, проте потребує актуальної інформації	Формування конкурентної стратегії

Джерело: [32-33]

Для систематизації основних матричних методів стратегічного маркетингового планування доцільно використати табл. 1.5.

Використання матричних методів дозволяє підприємствам сфери охорони здоров'я більш ефективно оцінювати власні стратегічні можливості та визначати перспективні напрями розвитку. За твердженням І. Ансоффа, стратегічний аналіз є основою формування ефективної моделі розвитку підприємства та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Таблиця 1.5

**Характеристика матричних методів стратегічного маркетингового
планування**

№	Метод	Сутність та зміст	Переваги та обмеження	Область використання
1	Матриця BCG	Оцінка напрямів діяльності за темпами зростання ринку та ринковою часткою	Простота використання, однак обмежена кількість критеріїв оцінки	Аналіз портфеля медичних послуг
2	Матриця Мак-Кінсі	Комплексна оцінка привабливості ринку та конкурентоспроможності	Більш глибокий аналіз, проте складність побудови	Вибір стратегічних напрямів розвитку
3	Матриця Ансоффа	Аналіз стратегій проникнення на ринок, розвитку ринку, послуг і диверсифікації	Дає змогу оцінити можливості розвитку підприємства	Формування стратегій зростання
4	Модель М. Портера	Аналіз конкурентних сил ринку	Дозволяє оцінити рівень конкуренції, але потребує значного масиву даних	Формування конкурентної стратегії
5	STP-модель	Сегментація ринку, вибір цільового сегмента та позиціонування	Сприяє більш точному визначенню цільової аудиторії	Розробка маркетингової комунікації

Джерело: [34-35]

У сучасних умовах стратегічне маркетингове планування медичних установ повинно враховувати високий рівень динамічності ринку медичних послуг, зміни поведінки споживачів та активний розвиток цифрових технологій [36, с. 93]. Важливого значення набуває використання цифрових інструментів аналітики, CRM-систем, платформ управління взаємовідносинами з пацієнтами та технологій обробки даних для оцінки ефективності маркетингової діяльності.

Одним із важливих елементів стратегічного маркетингового планування є сегментація ринку медичних послуг. Вона передбачає поділ споживачів на окремі групи залежно від їх потреб, рівня доходів, віку, поведінкових характеристик або потреб у конкретних медичних послугах [37]. Після проведення сегментації підприємство визначає цільову аудиторію та формує відповідну стратегію позиціонування.

Позиціонування медичного закладу є важливим етапом формування маркетингової стратегії, оскільки дозволяє створити у свідомості пацієнтів

чітке уявлення про переваги медичних послуг та особливості бренду. Для підприємств сфери охорони здоров'я основними факторами позиціонування можуть виступати професійність лікарів, якість сервісу, сучасність обладнання, доступність послуг або інноваційність методів лікування.

Використання сучасних методів стратегічного маркетингового планування є необхідною умовою забезпечення ефективного розвитку підприємств сфери охорони здоров'я. Комплексне застосування аналітичних та матричних методів дозволяє медичним установам адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати високий рівень якості медичних послуг.

Інструменти стратегічного маркетингового планування відіграють важливу роль у формуванні та реалізації ефективної маркетингової стратегії підприємств сфери охорони здоров'я. Їх використання дозволяє оцінити ринкове середовище, визначити конкурентні переваги, проаналізувати внутрішній потенціал медичного закладу та обрати найбільш ефективні напрями розвитку.

Вибір інструментів стратегічного планування залежить від цілей аналізу, рівня доступної інформації, масштабу діяльності підприємства та специфіки ринку медичних послуг. Для забезпечення комплексного підходу інструменти стратегічного маркетингового планування доцільно систематизувати за основними напрямками використання (табл. 1.6).

Застосування зазначених інструментів дозволяє підприємствам сфери охорони здоров'я більш ефективно аналізувати власну діяльність, оцінювати конкурентне середовище та формувати обґрунтовані маркетингові рішення. Особливого значення набуває комплексне використання різних методів аналізу, що забезпечує системний підхід до стратегічного планування.

Разом із тим у процесі реалізації маркетингових стратегій медичні установи можуть стикатися з низкою проблем. Серед основних варто виділити недостатній рівень стратегічного планування, обмежене використання сучасних маркетингових інструментів, слабку інтеграцію

маркетингової діяльності з іншими напрямками управління та недостатню орієнтацію на потреби пацієнтів.

Таблиця 1.6

**Інструменти стратегічного маркетингового планування підприємств
сфери охорони здоров'я**

№	Напрямок використання	Група інструментів	Приклади інструментів
1	Аналіз зовнішнього середовища	Інструменти стратегічного аналізу	SWOT-аналіз, PEST-аналіз
2	Оцінка внутрішнього потенціалу	Методи портфельного аналізу	BCG-матриця, матриця Мак-Кінсі
3	Формування стратегій розвитку	Інструменти стратегічного планування	Матриця Ансоффа, сценарний метод
4	Дослідження цільової аудиторії	Маркетингові аналітичні інструменти	STP-аналіз, сегментація ринку
5	Підвищення конкурентоспроможності	Інструменти конкурентного аналізу	Модель п'яти сил М. Портера

Джерело: [38]

Важливим фактором ефективності маркетингової діяльності є наявність чітко сформованої місії та стратегічного бачення розвитку підприємства сфери охорони здоров'я. Відсутність довгострокових орієнтирів може призводити до неузгодженості управлінських рішень, зниження конкурентоспроможності та втрати ринкових позицій.

Для підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємств сфери охорони здоров'я доцільно використовувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління, розвиток цифрових комунікацій та підвищення рівня орієнтації на пацієнта (табл. 1.7).

Сучасні умови функціонування підприємств сфери охорони здоров'я характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростанням вимог пацієнтів до якості медичного обслуговування. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення маркетингових стратегій і впровадження інноваційних підходів до управління діяльністю медичних установ.

Таблиця 1.7

**Основні напрями вдосконалення маркетингових стратегій підприємств
сфери охорони здоров'я**

Напрямок	Характеристика
Орієнтація на потреби пацієнтів	Формування медичних послуг відповідно до очікувань і потреб споживачів
Інтеграція маркетингової діяльності	Узгодження маркетингових рішень із фінансовою, кадровою та управлінською політикою
Використання цифрових технологій	Впровадження CRM-систем, онлайн-комунікацій та телемедицини
Розвиток стратегічного планування	Формування довгострокових цілей та механізмів їх реалізації
Підвищення кваліфікації персоналу	Розвиток компетенцій у сфері маркетингу та сервісного обслуговування
Формування конкурентних переваг	Підвищення якості медичних послуг та рівня сервісу

Джерело: [39-41]

Ефективне стратегічне маркетингове планування є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери охорони здоров'я. Використання сучасних методів та інструментів маркетингового аналізу дозволяє медичним установам адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати якість медичних послуг та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Висновки до 1 розділу

У першому розділі було досліджено теоретичні та методичні засади формування маркетингової стратегії підприємств сфери охорони здоров'я. Встановлено, що в сучасних умовах розвитку ринку медичних послуг маркетинг є важливим елементом управління діяльністю медичних установ, оскільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності, покращенню якості медичного обслуговування та формуванню довгострокових взаємовідносин із пацієнтами.

Визначено, що маркетингова стратегія підприємств сфери охорони здоров'я являє собою комплекс довгострокових управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей медичного закладу шляхом ефективного використання ресурсів, адаптації до змін ринкового середовища та задоволення потреб пацієнтів. Доведено, що особливості медичних послуг, зокрема їх нематеріальність, невіддільність від процесу надання, висока роль людського фактору та соціальна значущість, обумовлюють необхідність застосування спеціалізованих маркетингових підходів у діяльності медичних установ.

У процесі дослідження було розглянуто основні види маркетингових стратегій, які можуть використовуватися підприємствами сфери охорони здоров'я, зокрема стратегії проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку послуг, диверсифікації та диференціації. Встановлено, що ефективність їх реалізації залежить від рівня конкуренції, ресурсного потенціалу підприємства, особливостей цільової аудиторії та здатності медичного закладу адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що важливе значення у формуванні маркетингової стратегії мають методи стратегічного маркетингового планування. Проаналізовано сутність та особливості застосування SWOT-аналізу, PEST-аналізу, ABC-аналізу, CVP-аналізу, матричних методів, моделі М. Портера, матриці Ансоффа та STP-моделі. Визначено, що комплексне використання зазначених інструментів дозволяє підприємствам сфери охорони здоров'я оцінювати власну стратегічну позицію, визначати конкурентні переваги та формувати ефективні напрями розвитку.

Установлено, що сучасні тенденції розвитку ринку медичних послуг характеризуються посиленням конкуренції, цифровізацією медичної сфери, зростанням вимог пацієнтів до якості сервісу та активним впровадженням інноваційних технологій. Це обумовлює необхідність удосконалення маркетингових стратегій медичних установ шляхом використання цифрових

каналів комунікації, CRM-систем, телемедицини та персоналізованих підходів до обслуговування пацієнтів.

Ефективна маркетингова стратегія є важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємств сфери охорони здоров'я, підвищення їх конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу на ринку медичних послуг. Теоретичні та методичні положення, узагальнені у першому розділі, створюють основу для проведення подальшого аналізу маркетингової діяльності досліджуваного підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення його маркетингової стратегії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КНП «ОДЕСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ КЛІНІЧНИЙ ПРОТИПУХЛИННИЙ ЦЕНТР» ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ ТА ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1 Характеристика та аналіз фінансово-економічних показників КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради

Комунальне некомерційне підприємство «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради є спеціалізованим закладом охорони здоров'я третього рівня, який здійснює надання високоспеціалізованої онкологічної медичної допомоги населенню. Підприємство функціонує у формі комунального некомерційного підприємства та підпорядковується Одеській обласній раді. Основним видом економічної діяльності закладу відповідно до КВЕД є 86.10 «Діяльність лікарняних закладів», що охоплює надання стаціонарної та амбулаторної медичної допомоги [42].

Історія підприємства розпочинається 17 лютого 1948 року, коли рішенням Одеського облвиконкому на базі обласної поліклініки № 6 було створено онкологічний лікувальний заклад. За тривалий період функціонування центр перетворився на один із провідних спеціалізованих медичних закладів південного регіону України, який забезпечує комплексне надання онкологічної допомоги та виконує важливу соціальну функцію у сфері охорони здоров'я.

Станом на сучасний період КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» ООР є багатопрофільним медичним закладом із потужною матеріально-технічною базою та значним кадровим потенціалом. Ліжковий фонд підприємства становить 550 ліжок, серед яких 320 онкохірургічних, 80 хіміотерапевтичних та 80 ліжок для променевої терапії.

Така структура дозволяє забезпечувати повний цикл лікування онкологічних захворювань – від первинної діагностики до реабілітації та паліативної допомоги.

Основною метою діяльності підприємства є забезпечення населення якісною спеціалізованою онкологічною допомогою. Центр надає широкий спектр медичних послуг, що охоплюють діагностику, лікування, профілактику, реабілітацію та паліативний супровід пацієнтів. У закладі здійснюються сучасні методи діагностики, зокрема ендоскопічні дослідження, лабораторна діагностика, комп'ютерна томографія та інші види медичних обстежень. Лікувальна діяльність включає проведення онкологічних оперативних втручань, хіміотерапії, променевої терапії та комплексного медичного супроводу пацієнтів.

Організаційна структура підприємства включає близько 19 структурних підрозділів, серед яких клінічні відділення, лабораторії, консультативно-діагностична поліклініка та інформаційно-аналітичний центр з онкологічним реєстром. Наявність інформаційно-аналітичного підрозділу забезпечує систематизацію медичної статистики, моніторинг онкологічної захворюваності та підтримку управлінських рішень у сфері організації медичної допомоги.

Підприємство обслуговує переважно населення Одеської області, проте пацієнтами центру є також мешканці інших регіонів України та окремі іноземні громадяни. Щорічно у закладі проходять обстеження понад 110 тис. осіб, а лікування отримують близько 29,5 тис. пацієнтів, з яких орієнтовно 19 тис. проходять стаціонарне лікування та близько 10 тис. отримують амбулаторну медичну допомогу. Це свідчить про значний масштаб діяльності підприємства та його важливу роль у системі регіональної онкологічної допомоги.

Важливою конкурентною перевагою КНП «ОРКПЦ» є високий кадровий та науково-практичний потенціал. Загальна чисельність персоналу становить 867 працівників, серед яких 178 лікарів. Більше половини

лікарського складу мають вищу кваліфікаційну категорію, що свідчить про високий професійний рівень медичного персоналу. Крім того, у закладі працюють заслужені лікарі України, доктори та кандидати наук, що забезпечує поєднання практичної медичної діяльності з науковою та освітньою роботою.

КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради є одним із ключових спеціалізованих медичних закладів регіону, який забезпечує надання комплексної онкологічної допомоги населенню, має розвинену матеріально-технічну базу, значний кадровий потенціал та вагоме значення у системі охорони здоров'я Одеської області.

Для оцінки фінансового стану підприємства доцільно проаналізувати основні показники балансу та звіту про фінансові результати КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради за 2023–2025 рр. Аналіз дозволяє визначити тенденції зміни активів, капіталу, зобов'язань, доходів та фінансових результатів діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники балансу КНП «ОРКПЦ» за 2023–2025 рр., тис. Грн

Показник	2023	2024	2025	Абсолютна динаміка 2025/2023 (+/-)	Відносна динаміка 2025/2023, %
Активи (усього)	428026,9	489331,1	558025,6	+129998,7	+30,4
Необоротні активи	204414,7	329532,9	317713,4	+113298,7	+55,4
Оборотні активи	223612,2	159798,2	240312,2	+16700,0	+7,5
Власний капітал	340755,6	345390,2	416208,4	+75452,8	+22,1
Довгострокові зобов'язання	77533,5	113218,2	62705,9	-14827,6	-19,1
Поточні зобов'язання	9737,8	30722,7	79111,3	+69373,5	+712,4
Баланс	428026,9	489331,1	558025,6	+129998,7	+30,4

Джерело: дані підприємства

Наведені у табл. 2.1 дані свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства упродовж 2023–2025 рр. Загальна вартість активів КНП «ОРКПЦ» зросла на 129998,7 тис. грн, або на 30,4 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зміцнення його ресурсного потенціалу.

Найбільше зростання спостерігається за необоротними активами, обсяг яких збільшився на 113298,7 тис. грн, або на 55,4 %. Це може бути пов'язано з оновленням матеріально-технічної бази, придбанням сучасного медичного обладнання та розвитком інфраструктури підприємства. Водночас оборотні активи також демонструють позитивну тенденцію, збільшившись на 7,5 %, що свідчить про покращення ліквідності та збільшення обсягів оборотних ресурсів.

Власний капітал підприємства у 2025 р. порівняно з 2023 р. зріс на 75452,8 тис. грн, або на 22,1 %, що є позитивною ознакою фінансової стійкості підприємства. Зростання власного капіталу свідчить про підвищення рівня фінансової незалежності та покращення загального фінансового стану КНП «ОРКПЦ».

Разом із тим спостерігається суттєве зростання поточних зобов'язань – на 69373,5 тис. грн, або більш ніж у 7 разів порівняно з 2023 р. Це може бути пов'язано зі збільшенням обсягів поточних розрахунків, кредиторської заборгованості та активізацією фінансово-господарської діяльності підприємства. Довгострокові зобов'язання, навпаки, скоротилися на 19,1 %, що може свідчити про часткове погашення довгострокових зобов'язань або зміну структури фінансування.

Для більш повної оцінки результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні фінансові результати КНП «ОРКПЦ» (табл. 2.2).

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить про суттєве покращення фінансових результатів діяльності КНП «ОРКПЦ» упродовж досліджуваного періоду. Загальний обсяг доходів підприємства у 2025 р. порівняно з 2023 р. зріс на

273082,6 тис. грн, або на 52,8 %. При цьому дохід від реалізації медичних послуг збільшився на 82,0 %, що свідчить про активне зростання обсягів діяльності підприємства та підвищення попиту на медичні послуги центру.

Таблиця 2.2

Основні фінансові результати КНП «ОРКПЦ» за 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Абсолютна динаміка 2025/2023 (+/-)	Відносна динаміка 2025/2023, %
Доходи	517524,4	686263,5	790607,0	+273082,6	+52,8
Дохід від реалізації	434274,8	572659,4	790607,0	+356332,2	+82,0
Витрати	500130,7	683779,0	713195,4	+213064,7	+42,6
Чистий прибуток	17393,7	29076,5	77411,6	+60017,9	+345,1

Джерело: дані підприємства

Витрати підприємства також демонструють тенденцію до зростання, однак темпи їх збільшення є нижчими порівняно з темпами зростання доходів. Так, у 2025 р. витрати зросли на 42,6 % відносно 2023 р., що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Особливо позитивною є динаміка чистого прибутку, який у 2025 р. порівняно з 2023 р. зріс на 60017,9 тис. грн, або на 345,1 %. Це свідчить про суттєве підвищення рентабельності діяльності підприємства, ефективніше управління витратами та збільшення фінансової результативності КНП «ОРКПЦ».

Результати аналізу фінансово-економічних показників КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради свідчать про позитивні тенденції розвитку підприємства у 2023–2025 рр. Зростання активів, власного капіталу, доходів та чистого прибутку вказує на зміцнення фінансового стану підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Водночас суттєве збільшення поточних зобов'язань потребує подальшого контролю з боку керівництва для забезпечення стабільної фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Для більш ґрунтовної оцінки фінансового стану КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» доцільно проаналізувати систему фінансових коефіцієнтів, які характеризують ліквідність, фінансову стійкість, рівень заборгованості, рентабельність та ефективність використання активів підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні коефіцієнти фінансового стану КНП «ОРКПЦ» у 2023–2025

рр.

Показник	Формула	2023	2024	2025	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	22,96	5,20	3,04	>1,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	7,34	3,66	н/д	>0,7
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	0,80	0,71	0,75	>0,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Активи	0,96	0,93	0,85	>0,6
Коефіцієнт заборгованості	Зобов'язання / Власний капітал	0,13	0,42	0,34	<1,0
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Середні активи	4,6 %	6,3 %	14,8 %	>5 %
Оборотність активів	Дохід від реалізації / Середні активи	1,16	1,25	1,51	–

Джерело: дані підприємства

Результати розрахунків свідчать про достатньо високий рівень фінансової стійкості та ефективності діяльності КНП «ОРКПЦ» упродовж досліджуваного періоду. Аналіз коефіцієнта поточної ліквідності показує, що підприємство мало надзвичайно високий рівень ліквідності у 2023 р. – 22,96, однак у 2024–2025 рр. цей показник поступово знижувався до 5,20 та 3,04 відповідно. Незважаючи на зниження, значення коефіцієнта залишаються суттєво вищими за нормативний рівень, що свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також перевищує нормативне значення, що характеризує достатній рівень найбільш ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Водночас тенденція до його зниження у 2024 р. свідчить про поступове зростання навантаження на оборотні ресурси підприємства.

Коефіцієнт автономії упродовж 2023–2025 рр. залишався на високому рівні — від 0,71 до 0,80, що свідчить про значну частку власного капіталу у структурі джерел фінансування підприємства. Це є позитивною характеристикою фінансового стану КНП «ОРКПЦ» та вказує на його достатній рівень фінансової незалежності.

Аналіз коефіцієнта фінансової стійкості підтверджує стабільний фінансовий стан підприємства. Значення показника упродовж досліджуваного періоду перевищували нормативний рівень ($>0,6$), що свідчить про наявність достатнього обсягу стабільних джерел фінансування активів підприємства.

Позитивною є також динаміка коефіцієнта заборгованості. Незважаючи на зростання зобов'язань, рівень боргового навантаження залишається відносно низьким, оскільки значення показника у 2025 р. становило 0,34 при нормативі менше 1,0. Це свідчить про відсутність критичної залежності підприємства від позикових коштів.

Особливо важливою є позитивна динаміка показника рентабельності активів (ROA), який зріс із 4,6 % у 2023 р. до 14,8 % у 2025 р. Це свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства та покращення фінансових результатів діяльності КНП «ОРКПЦ».

Показник оборотності активів також демонструє позитивну тенденцію до зростання – з 1,16 у 2023 р. до 1,51 у 2025 р. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та збільшення обсягів реалізації медичних послуг.

Загалом результати аналізу фінансових коефіцієнтів дозволяють зробити висновок, що КНП «Одеський регіональний клінічний

протипухлинний центр» характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, високою ліквідністю та позитивною динамікою рентабельності діяльності. Підприємство демонструє стабільне зростання ефективності використання ресурсів та зміцнення фінансового потенціалу.

Водночас окремої уваги потребує тенденція до зростання поточних зобов'язань та поступового зниження ліквідності у 2024–2025 рр. Це може свідчити про збільшення фінансового навантаження на підприємство та необхідність посилення контролю за управлінням оборотними активами й кредиторською заборгованістю.

З метою підвищення фінансової стійкості та забезпечення подальшого розвитку підприємства доцільно рекомендувати:

- оптимізацію структури оборотних активів;
- посилення контролю за кредиторською заборгованістю;
- підвищення ефективності використання фінансових ресурсів;
- розширення доходної частини за рахунок розвитку додаткових медичних послуг;
- активніше залучення державних та міжнародних програм фінансування для оновлення матеріально-технічної бази.

Проведений аналіз свідчить про загалом позитивний фінансовий стан КНП «ОРКПЦ», що створює належні передумови для подальшого розвитку підприємства та вдосконалення його маркетингової діяльності.

2.2 Аналіз системи управління та маркетингової діяльності КНП «ОРКПЦ»

Для аналізу системи управління КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради доцільно розглянути основні цілі діяльності установи та ключові функції управління, які забезпечують реалізацію стратегічних напрямів розвитку підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні цілі та функції управління КНП «ОРКПЦ»

Функція управління	Основна ціль	Основні напрями реалізації
Планування	Розвиток та розширення медичних послуг	Формування стратегічних планів розвитку, залучення фінансування, модернізація інфраструктури
Організація	Підвищення якості медичного обслуговування	Впровадження сучасних технологій, оновлення обладнання, оптимізація внутрішніх процесів
Мотивація	Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання професійного розвитку працівників
Контроль	Забезпечення ефективності діяльності	Проведення внутрішнього аудиту, оцінка результативності роботи та моніторинг якості послуг

Джерело: розроблено автором

Місія КНП «ОРКПЦ» полягає у забезпеченні населення якісною спеціалізованою онкологічною допомогою, впровадженні сучасних методів лікування та підвищенні доступності медичних послуг. Діяльність підприємства спрямована не лише на лікування онкологічних захворювань, а й на розвиток системи комплексної медичної допомоги, яка охоплює діагностику, реабілітацію та паліативну підтримку пацієнтів.

Важливими стратегічними цілями підприємства є розширення спектра медичних послуг, підвищення якості лікування, розвиток матеріально-технічної бази та впровадження сучасних медичних технологій. Значна увага приділяється модернізації обладнання, цифровізації процесів управління та вдосконаленню організації медичного обслуговування.

Однією з ключових функцій управління є планування, яке передбачає визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства, формування програм модернізації та забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів. Функція організації спрямована на координацію діяльності структурних підрозділів, впровадження сучасних методів лікування та підвищення ефективності внутрішніх процесів.

Важливе значення для діяльності КНП «ОРКПЦ» має функція мотивації персоналу, оскільки якість медичних послуг значною мірою залежить від професійного рівня працівників. У закладі здійснюється підвищення кваліфікації медичного персоналу, впроваджуються заходи професійного розвитку та підтримується науково-практична діяльність.

Функція контролю забезпечує оцінку результативності діяльності підприємства, моніторинг якості медичних послуг та ефективності використання ресурсів. Проведення внутрішнього контролю та аналізу показників діяльності дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти управління та приймати відповідні управлінські рішення.

Система управління КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» характеризується орієнтацією на стратегічний розвиток, модернізацію медичних послуг та підвищення якості медичного обслуговування. Реалізація основних функцій управління забезпечує стабільне функціонування підприємства та створює передумови для подальшого розвитку його маркетингової діяльності.

Організаційна структура КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради побудована за функціональним принципом та охоплює адміністративні, лікувально-діагностичні, допоміжні й управлінські підрозділи. Така структура забезпечує координацію діяльності всіх служб підприємства, ефективний розподіл управлінських функцій та належний рівень організації медичної допомоги.

Керівництво підприємством здійснює директор, який відповідає за стратегічне управління, координацію діяльності структурних підрозділів та прийняття управлінських рішень. До системи управління також входять медичний директор, головна медична сестра, адміністративно-господарські та економічні служби, кадровий підрозділ, інформаційно-аналітичний відділ та служби контролю якості.

Основу діяльності підприємства формують лікувально-діагностичні підрозділи, які забезпечують надання спеціалізованої онкологічної допомоги.

До їх складу входять відділення онкохірургії, хіміотерапії, променевої терапії, лабораторної діагностики, консультативно-поліклінічні підрозділи та центр паліативної допомоги. Важливу роль у функціонуванні підприємства відіграють допоміжні служби, які забезпечують фінансовий супровід, кадрове забезпечення, інформаційну підтримку та контроль якості медичних послуг.

Для забезпечення ефективного функціонування КНП «ОРКПЦ» використовуються сучасні методи та технології управління, характеристики яких наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Методи та технології управління КНП «ОРКПЦ»

Метод / технологія	Характеристика	Практичне застосування
Стратегічне планування	Визначення довгострокових цілей і напрямів розвитку підприємства	Формування програм розвитку та модернізації медичного закладу
Операційне управління	Координація поточної діяльності структурних підрозділів	Забезпечення безперервності лікувального процесу
Управління якістю	Контроль та підвищення якості медичних послуг	Моніторинг стандартів лікування та оцінка якості обслуговування
Кадрове управління	Організація роботи персоналу та розвиток кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації працівників та кадрове забезпечення
Інформаційне управління	Використання інформаційних систем та аналітичних інструментів	Ведення медичної статистики та електронних баз даних

Джерело: розроблено автором

Стратегічне планування є одним із ключових елементів системи управління підприємством, оскільки дозволяє визначати пріоритетні напрями розвитку, прогнозувати потреби у ресурсах та формувати довгострокові цілі діяльності медичного закладу. Реалізація стратегічного підходу сприяє підвищенню ефективності управління та забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Операційне управління спрямоване на забезпечення стабільного функціонування всіх структурних підрозділів підприємства та координацію поточної діяльності. Його ефективність є особливо важливою для закладів

охорони здоров'я, оскільки безпосередньо впливає на якість і безперервність надання медичних послуг.

Значна увага у діяльності КНП «ОРКПЦ» приділяється управлінню якістю медичних послуг. Підприємство здійснює контроль за дотриманням медичних стандартів, проводить оцінювання результативності лікування та впроваджує заходи щодо підвищення якості обслуговування пацієнтів. Це сприяє формуванню позитивного іміджу закладу та підвищенню рівня довіри з боку пацієнтів.

Важливим елементом системи управління є кадрове забезпечення, оскільки діяльність підприємства значною мірою залежить від професійного рівня медичного персоналу. У закладі здійснюється підвищення кваліфікації працівників, розвиток професійних компетенцій та підтримка науково-практичної діяльності.

КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради використовує комплексний підхід до управління діяльністю закладу, поєднуючи стратегічне планування, операційне управління та систему контролю якості медичних послуг. Такий підхід дозволяє забезпечувати ефективне функціонування підприємства, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення рівня медичного обслуговування населення.

Підприємство надає спеціалізовану онкологічну допомогу населенню та функціонує як багатoproфільний медичний заклад із розвиненою системою лікувально-діагностичних і адміністративних підрозділів. Медичні послуги центру охоплюють широкий спектр напрямів, включаючи діагностику, онкохірургію, хіміотерапію, променеву терапію, паліативну допомогу та реабілітаційний супровід пацієнтів. Значна частина послуг надається в межах програми медичних гарантій, що забезпечує доступність лікування для населення.

Організаційна структура підприємства характеризується високим рівнем спеціалізації та орієнтацією на забезпечення безперервного

лікувального процесу. Наявність різнопрофільних структурних підрозділів дозволяє здійснювати комплексне лікування онкологічних захворювань та забезпечувати координацію між окремими етапами медичної допомоги.

Однією з ключових переваг КНП «ОРКПЦ» є його регіональне значення та масштаб діяльності. Підприємство обслуговує не лише населення Одеської області, а й пацієнтів з інших регіонів України. Важливою конкурентною перевагою є також широкий спектр медичних послуг і значний кадровий потенціал закладу, до складу якого входять висококваліфіковані лікарі, науковці та медичний персонал із великим практичним досвідом.

Додатковою перевагою підприємства є стабільність функціонування та наявність потужної матеріально-технічної бази. Центр забезпечує безперервний режим роботи та впроваджує сучасні методи лікування й діагностики онкологічних захворювань. Водночас підприємство здійснює модернізацію обладнання та поступове впровадження новітніх медичних технологій.

Важливим елементом діяльності закладу є орієнтація на пацієнта та забезпечення доступності медичних послуг. У діяльності підприємства значна увага приділяється якості медичного обслуговування, організації комунікації з пацієнтами та вдосконаленню умов надання медичної допомоги.

КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради має низку конкурентних переваг, які забезпечують його стабільне функціонування та високі позиції у сфері спеціалізованої онкологічної допомоги. До основних переваг закладу належать потужна матеріально-технічна база, широкий спектр медичних послуг, значний кадровий потенціал, високий рівень спеціалізації та можливість забезпечення повного циклу лікування онкологічних захворювань.

Підприємство демонструє позитивну динаміку фінансово-економічних показників, що підтверджується зростанням активів, доходів та чистого прибутку упродовж 2023–2025 рр. Водночас аналіз фінансового стану засвідчив необхідність посилення контролю за поточними зобов'язаннями та

підвищення ефективності управління оборотними активами. Для комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз КНП «ОРКПЦ»

Категорія	Характеристика
Сильні сторони (S)	Високий рівень спеціалізації; сучасне медичне обладнання; широкий спектр онкологічних послуг; потужний кадровий потенціал; стабільне фінансове зростання; позитивна репутація в регіоні
Слабкі сторони (W)	Зростання поточних зобов'язань; висока залежність від державного фінансування та НСЗУ; потреба в оновленні окремого обладнання; обмежені маркетингові комунікації
Можливості (O)	Розвиток цифрових сервісів і телемедицини; міжнародне співробітництво; залучення грантового фінансування; розширення спектра платних послуг; розвиток маркетингової діяльності
Загрози (T)	Нестабільність фінансування системи охорони здоров'я; інфляційні процеси; дефіцит медичних кадрів; посилення конкуренції серед медичних закладів

Джерело: розроблено автором

Проведений SWOT-аналіз свідчить про наявність у КНП «ОРКПЦ» значного потенціалу для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Сильними сторонами підприємства є високий рівень професійної підготовки персоналу, комплексність медичних послуг та позитивна фінансова динаміка. Водночас окремої уваги потребують питання оптимізації фінансового управління, розвитку маркетингових комунікацій та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Важливим чинником розвитку підприємства є активне впровадження сучасних медичних технологій, цифровізація процесів управління та вдосконалення сервісної складової медичних послуг. Крім того, позитивні фінансові результати діяльності створюють передумови для модернізації матеріально-технічної бази та подальшого розвитку підприємства.

Для визначення пріоритетних напрямів управлінської та маркетингової діяльності підприємства доцільно також провести ABC-аналіз ключових завдань КНП «ОРКПЦ» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

АВС-аналіз пріоритетних напрямів діяльності КНП «ОРКПЦ»

Категорія	Основні напрями	Характеристика
А (найбільш важливі)	Розвиток медичних послуг; модернізація обладнання; підвищення якості лікування; розвиток маркетингової діяльності	Ключові напрями, що формують конкурентні переваги та забезпечують фінансову результативність
В (важливі)	Підвищення кваліфікації персоналу; цифровізація управління; розвиток сервісу	Напрями, що підтримують ефективність діяльності та якість медичного обслуговування
С (додаткові)	Оптимізація адміністративних витрат; удосконалення внутрішніх комунікацій	Допоміжні напрями, які впливають на організаційну ефективність підприємства

Джерело: розроблено автором

АВС-аналіз показує, що найбільш пріоритетними для КНП «ОРКПЦ» є напрями, пов'язані з підвищенням якості медичних послуг, модернізацією матеріально-технічної бази та розвитком маркетингової діяльності. Саме ці складові безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства, рівень довіри пацієнтів та фінансову стійкість закладу.

Водночас важливого значення набуває розвиток кадрового потенціалу та цифрових технологій управління, оскільки сучасні умови функціонування медичних закладів потребують високого рівня адаптивності та ефективності управління. В умовах посилення конкуренції між закладами охорони здоров'я важливого значення набуває ефективна маркетингова діяльність, яка дозволяє медичним установам формувати конкурентні переваги, підвищувати рівень впізнаваності та забезпечувати стабільний розвиток. Для КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» маркетингова діяльність є важливим елементом підтримки конкурентоспроможності та адаптації до сучасних умов функціонування системи охорони здоров'я.

Маркетинговий аналіз діяльності підприємства дозволяє оцінити внутрішні ресурси закладу, ефективність управління, рівень кадрового забезпечення, особливості комунікацій із пацієнтами та вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні напрями маркетингового аналізу КНП «ОРКПЦ»

Напрямок аналізу	Коротка характеристика
Ресурсний потенціал	Наявність сучасного обладнання, спеціалізованих відділень та висококваліфікованого персоналу
Організаційна структура	Стабільна система управління та координації діяльності підрозділів
Маркетингові комунікації	Використання офіційного сайту, інформаційних ресурсів та взаємодії з пацієнтами
Технологічний розвиток	Впровадження сучасних методів діагностики та лікування
Кадровий потенціал	Високий рівень професійної підготовки медичного персоналу
Зовнішнє середовище	Вплив конкуренції, державного фінансування та змін у системі охорони здоров'я

Джерело: розроблено автором

Результати аналізу свідчать про наявність у КНП «ОРКПЦ» значного ресурсного та кадрового потенціалу. Заклад має сучасну матеріально-технічну базу, забезпечує широкий спектр онкологічних послуг та впроваджує сучасні медичні технології. Важливою перевагою підприємства є високий рівень спеціалізації та професійної підготовки персоналу.

Маркетингова діяльність підприємства значною мірою орієнтована на підтримку позитивного іміджу закладу, інформування населення про медичні послуги та забезпечення доступності спеціалізованої онкологічної допомоги. Комунікація з пацієнтами здійснюється через офіційний вебсайт, інформаційні ресурси та консультативно-діагностичні підрозділи.

Водночас аналіз показує, що маркетингова діяльність підприємства потребує подальшого розвитку, зокрема у сфері цифрових комунікацій, просування медичних послуг та формування сучасної маркетингової стратегії. Недостатня активність у сфері маркетингових комунікацій може обмежувати рівень впізнаваності підприємства та ефективність взаємодії з потенційними пацієнтами.

Важливим етапом розвитку підприємства стало оновлення позиціонування закладу та приведення його назви у відповідність до сучасної структури медичних послуг. Це відображає розширення функціональних

напрямів діяльності підприємства та його орієнтацію на комплексне надання медичної допомоги у сфері онкології, гематології, трансплантології та паліативної медицини.

КНП «ОРКПЦ» активно співпрацює з Національною службою здоров'я України в межах програми медичних гарантій та забезпечує надання спеціалізованої медичної допомоги значній кількості пацієнтів. Підприємство також здійснює розвиток окремих високоспеціалізованих напрямів, зокрема трансплантології та сучасних методів онкологічного лікування.

Разом із тим діяльність підприємства залежить від зовнішніх факторів, серед яких важливе місце займають державне фінансування, економічна ситуація, кадровий дефіцит у медичній сфері та зростання конкуренції між закладами охорони здоров'я. Це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи маркетингового управління та розвитку конкурентних переваг підприємства.

У процесі дослідження стану реалізації маркетингової стратегії КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» було виявлено низку проблемних аспектів, які впливають на ефективність маркетингової діяльності підприємства. Насамперед це недостатній рівень розвитку маркетингових комунікацій та обмежене використання сучасних інструментів просування медичних послуг.

Однією з ключових проблем є відсутність окремого маркетингового підрозділу або фахівців, відповідальних за формування та реалізацію маркетингової стратегії. Це ускладнює системне планування маркетингової діяльності, аналіз ринку медичних послуг та розвиток комунікацій із пацієнтами.

Недостатній рівень інформаційного супроводу також впливає на обізнаність населення щодо спектра медичних послуг, можливостей лікування та переваг підприємства. Для закладів онкологічного профілю це має особливе значення, оскільки пацієнти потребують не лише медичної допомоги, а й інформаційної та психологічної підтримки.

У сучасних умовах важливим напрямом розвитку КНП «ОРКПЦ» є вдосконалення маркетингової стратегії шляхом розвитку цифрових комунікацій, підвищення рівня взаємодії з пацієнтами та формування позитивного іміджу закладу. Значну увагу доцільно приділяти персоналізації медичних послуг, розвитку сервісної складової та підтримці довгострокових відносин із пацієнтами.

Важливим елементом маркетингового управління є також аналіз конкурентного середовища. Моніторинг діяльності інших медичних закладів дозволяє підприємству оцінювати власні конкурентні позиції, адаптувати маркетингові інструменти та визначати перспективні напрями розвитку.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємству доцільно:

- удосконалити систему маркетингових комунікацій;
- активізувати використання цифрових каналів просування;
- посилити інформаційну підтримку пацієнтів;
- розвивати бренд медичного закладу;
- впроваджувати сучасні підходи до управління взаємовідносинами з пацієнтами.

Окремого значення набуває формування корпоративної культури та соціально відповідального підходу до діяльності підприємства. Для медичних закладів важливими є не лише фінансові результати, а й рівень довіри пацієнтів, репутація закладу та якість медичного обслуговування.

Маркетингова стратегія КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та підвищення якості медичних послуг. Її реалізація спрямована на формування позитивного іміджу закладу, інформування населення про доступні медичні послуги та підтримку ефективної взаємодії з пацієнтами.

Підприємство використовує офіційний вебсайт та інформаційні ресурси для надання пацієнтам інформації про напрями діяльності, медичні послуги,

графіки роботи та контактні дані. Важливу роль у формуванні довіри до закладу відіграють професійний рівень медичного персоналу, репутація підприємства та широкий спектр спеціалізованих медичних послуг.

Разом із тим проведений аналіз показав, що система маркетингового управління підприємства потребує подальшого вдосконалення. Основними проблемами залишаються недостатній розвиток цифрових маркетингових комунікацій, відсутність окремого маркетингового підрозділу та обмежене використання сучасних маркетингових інструментів.

Для узагальнення основних проблем та напрямів удосконалення маркетингової діяльності КНП «ОРКПЦ» доцільно використати табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Основні проблеми та напрями вдосконалення маркетингової діяльності
КНП «ОРКПЦ»**

Проблема	Напрямок удосконалення
Відсутність маркетингового підрозділу	Формування системи маркетингового управління
Недостатній рівень цифрових комунікацій	Активізація роботи у цифровому середовищі та соціальних мережах
Обмежена інформаційна підтримка пацієнтів	Розвиток інформаційного супроводу та сервісної комунікації
Недостатній аналіз маркетингових результатів	Впровадження системи моніторингу маркетингової діяльності
Висока конкуренція на ринку медичних послуг	Посилення бренду та конкурентних переваг підприємства

Джерело: розроблено автором

Важливим напрямом розвитку маркетингової діяльності підприємства є впровадження сучасних цифрових інструментів комунікації та вдосконалення взаємодії з пацієнтами. Це дозволить підвищити рівень обізнаності населення про медичні послуги, покращити якість сервісу та зміцнити позиції підприємства на ринку медичних послуг.

Крім того, підприємству доцільно приділяти більше уваги аналізу ефективності маркетингових заходів, оцінці потреб пацієнтів та розвитку довгострокових комунікацій із цільовою аудиторією. Впровадження

елементів маркетингового контролю та використання сучасних інформаційних систем сприятиме підвищенню ефективності маркетингової стратегії.

КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» має значний потенціал для подальшого розвитку маркетингової діяльності. Підприємство характеризується високим рівнем медичної спеціалізації, позитивною репутацією та стабільними фінансовими результатами, однак потребує активнішого використання сучасних маркетингових інструментів і цифрових комунікацій для підвищення конкурентоспроможності та якості взаємодії з пацієнтами.

2.3. Дослідження маркетингового середовища КНП «ОРКПЦ»

У сучасних умовах функціонування системи охорони здоров'я ефективність діяльності медичних закладів значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Для КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» дослідження маркетингового середовища є важливим етапом формування ефективної маркетингової стратегії, оскільки дозволяє оцінити вплив ринкових факторів, рівень конкуренції, потреби пацієнтів та можливості подальшого розвитку підприємства.

Маркетингове середовище підприємства охорони здоров'я являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на організацію діяльності медичного закладу, рівень попиту на медичні послуги, фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства. Для закладів медичної сфери дослідження маркетингового середовища має особливе значення, оскільки діяльність таких установ безпосередньо пов'язана із соціальними, демографічними, економічними та технологічними змінами.

Внутрішнє маркетингове середовище КНП «ОРКПЦ» охоплює кадровий потенціал, організаційну структуру, фінансові ресурси,

матеріально-технічне забезпечення, систему управління та рівень розвитку маркетингової діяльності. Аналіз внутрішніх факторів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити ефективність використання ресурсів і сформулювати напрями вдосконалення діяльності закладу.

Зовнішнє маркетингове середовище включає фактори, які не контролюються підприємством, однак суттєво впливають на його діяльність. До них належать економічна ситуація в країні, державна політика у сфері охорони здоров'я, рівень конкуренції на ринку медичних послуг, демографічні тенденції, розвиток медичних технологій, зміни у потребах пацієнтів та рівень фінансування медичної сфери.

Особливістю функціонування КНП «ОРКПЦ» є діяльність у висококонкурентному середовищі, де важливу роль відіграють якість медичних послуг, рівень сервісу, професійність медичного персоналу та репутація закладу. У таких умовах підприємству необхідно постійно аналізувати зміни ринкового середовища, оцінювати конкурентні переваги та вдосконалювати маркетингову діяльність відповідно до сучасних потреб пацієнтів.

Крім того, розвиток цифрових технологій та зростання ролі інформаційних комунікацій у сфері охорони здоров'я обумовлюють необхідність активного використання сучасних маркетингових інструментів. Це стосується розвитку офіційних інформаційних ресурсів, цифрових каналів комунікації, онлайн-сервісів та формування позитивного іміджу підприємства у медіапросторі.

Внутрішнє маркетингове середовище КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» було проаналізовано у попередніх підрозділах дослідження. Зокрема, було розглянуто організаційну структуру підприємства, фінансово-економічний стан, систему управління, кадровий потенціал та особливості реалізації маркетингової діяльності. Проведений аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити його внутрішні можливості для подальшого розвитку.

Для більш комплексного дослідження маркетингового середовища підприємства доцільно перейти до аналізу факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на функціонування КНП «ОРКПЦ». Одним із найбільш ефективних інструментів дослідження макросередовища є PESTEL-аналіз.

PESTEL-аналіз є методом стратегічного аналізу, який використовується для оцінки впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Назва методу формується з перших літер основних груп факторів: політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social), технологічних (Technological), екологічних (Environmental) та правових (Legal). Використання цього методу дозволяє комплексно оцінити умови функціонування підприємства та визначити можливості й загрози зовнішнього середовища.

Для підприємств сфери охорони здоров'я PESTEL-аналіз має особливе значення, оскільки діяльність медичних закладів значною мірою залежить від державної політики у сфері медицини, рівня фінансування системи охорони здоров'я, соціально-демографічних тенденцій, розвитку медичних технологій та нормативно-правового регулювання.

Політичні фактори охоплюють державну політику у сфері охорони здоров'я, реформування медичної системи, діяльність Національної служби здоров'я України, бюджетне фінансування та державні програми підтримки медичних установ. Економічні фактори включають рівень інфляції, платоспроможність населення, рівень фінансування медичної галузі, зміни вартості медичного обладнання та лікарських засобів.

Соціальні фактори пов'язані з демографічними змінами, рівнем захворюваності населення, старінням населення, рівнем медичної культури та потребою у спеціалізованій онкологічній допомозі. Технологічні фактори характеризують розвиток сучасних медичних технологій, цифровізацію медичної сфери, впровадження інноваційних методів лікування та розвиток телемедицини.

Екологічні фактори охоплюють вплив екологічної ситуації на рівень онкологічних захворювань, вимоги до безпеки медичних відходів та дотримання екологічних стандартів у діяльності медичних закладів. Правові фактори включають нормативно-правове регулювання діяльності медичних установ, ліцензійні вимоги, стандарти надання медичних послуг та зміни у законодавстві у сфері охорони здоров'я.

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» доцільно використати STEP-аналіз, який є спрощеним варіантом PESTEL-аналізу та дозволяє дослідити ключові фактори макросередовища. Основна увага в межах STEP-аналізу приділяється соціальним (Social), технологічним (Technological), економічним (Economic) та політичним (Political) факторам, які найбільше впливають на функціонування підприємства сфери охорони здоров'я. Методика PESTEL-аналізу полягає у визначенні основних факторів зовнішнього середовища, їх групуванні за відповідними категоріями та оцінці рівня впливу на діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє виявити найбільш критичні загрози та можливості для розвитку підприємства, а також оцінити рівень ризику, пов'язаного із зовнішнім середовищем. У межах дослідження оцінка впливу факторів здійснюватиметься за шкалою від 1 до 10 балів: 1–3 бали – незначний або стабільний вплив фактору; 4–6 балів – помірний вплив, що потребує контролю; 7–10 балів – високий рівень впливу та потенційна загроза для діяльності підприємства.

Для зручності аналізу результати PESTEL-аналізу будуть представлені у табличній формі.

Проведення PESTEL-аналізу дозволить визначити найбільш важливі фактори макросередовища, які впливають на функціонування підприємства, оцінити рівень зовнішніх ризиків та сформулювати основу для подальшого вдосконалення маркетингової стратегії КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

PESTEL -аналіз макросередовища КНП «ОРКПЦ»

Група факторів	Фактор	Характер впливу на діяльність підприємства	Напрямок впливу	Оцінка впливу (1–10)
Р – політичні фактори	Медична реформа в Україні	Зміна механізмів фінансування та організації медичних послуг	Негативний / можливість	8
	Діяльність НСЗУ	Визначає обсяги фінансування підприємства	Негативний / можливість	9
	Воєнний стан в Україні	Посилення навантаження на систему охорони здоров'я	Негативний	10
	Державні програми підтримки медицини	Можливість залучення фінансування та обладнання	Позитивний	5
Середня оцінка групи Р				8,0
Е – економічні фактори	Інфляція та зростання цін	Збільшення витрат на медикаменти та обладнання	Негативний	9
	Коливання валютного курсу	Вплив на закупівлю імпортного обладнання	Негативний	8
	Зростання вартості енергоносіїв	Підвищення операційних витрат	Негативний	8
	Платоспроможність населення	Впливає на попит на додаткові послуги	Негативний	7
Середня оцінка групи Е				8,0
С – соціальні фактори	Старіння населення	Зростання потреби в онкологічній допомозі	Негативний / можливість	8
	Поширення онкологічних захворювань	Підвищення навантаження на заклад	Негативний	9
	Кадровий дефіцит у медицині	Ускладнення кадрового забезпечення	Негативний	8
	Зростання вимог пацієнтів до сервісу	Необхідність розвитку комунікацій і сервісу	Негативний / можливість	7
Середня оцінка групи С				8,0
Т – технологічні фактори	Розвиток медичних технологій	Необхідність оновлення обладнання	Негативний / можливість	8
	Цифровізація охорони здоров'я	Впровадження електронних сервісів	Позитивний	6
	Розвиток телемедицини	Розширення можливостей комунікації з пацієнтами	Позитивний	5
	Висока вартість сучасного обладнання	Значне фінансове навантаження	Негативний	9
Середня оцінка групи Т				7,0
Е – екологічні фактори	Погіршення екологічної ситуації	Зростання рівня онкологічних захворювань	Негативний	8
	Вимоги до утилізації медичних відходів	Необхідність дотримання екологічних стандартів	Негативний	6
	Енергетична нестабільність	Ризики для безперервної роботи обладнання	Негативний	8
Середня оцінка групи Ес				7,3
Л – правові фактори	Ліцензійні вимоги до медичних закладів	Необхідність постійного дотримання нормативів	Негативний	7
	Зміни у законодавстві у сфері медицини	Потреба в адаптації діяльності	Негативний	7
	Стандарти медичних послуг	Впливають на організацію лікувального процесу	Негативний / можливість	6
	Контроль якості медичних послуг	Посилення вимог до діяльності підприємства	Негативний / можливість	6
Середня оцінка групи Л				6,5

Джерело: розроблено автором

Проведений PESTEL-аналіз дозволив комплексно оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр». Результати дослідження свідчать про те, що найбільший вплив на підприємство мають політичні, економічні та соціальні фактори, середня оцінка яких становить близько 8 балів.

Найбільш критичним фактором є воєнний стан в Україні, який створює додаткове навантаження на систему охорони здоров'я, ускладнює фінансування та кадрове забезпечення підприємства. Значний вплив також мають інфляційні процеси, висока вартість медичного обладнання та залежність підприємства від державного фінансування через НСЗУ.

Соціальні фактори характеризуються зростанням потреби населення у спеціалізованій онкологічній допомозі, що пов'язано зі старінням населення та поширенням онкологічних захворювань. Це формує стабільний попит на медичні послуги КНП «ОРКПЦ», однак одночасно підвищує навантаження на персонал і ресурси підприємства.

Технологічні фактори створюють як нові можливості, так і додаткові ризики для діяльності закладу. Розвиток сучасних медичних технологій та цифрових сервісів сприяє підвищенню якості медичних послуг, проте потребує значних фінансових вкладень у модернізацію матеріально-технічної бази.

Екологічні та правові фактори мають дещо нижчий рівень впливу, однак також залишаються важливими для функціонування підприємства, особливо у питаннях дотримання стандартів безпеки, утилізації медичних відходів та відповідності нормативно-правовим вимогам.

Результати PESTEL-аналізу свідчать про складне та динамічне зовнішнє середовище функціонування КНП «ОРКПЦ», що обумовлює необхідність постійного моніторингу зовнішніх факторів та адаптації маркетингової стратегії підприємства до сучасних умов розвитку медичної сфери.

Після дослідження факторів макросередовища доцільно перейти до аналізу мезорівня маркетингового середовища КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр». На відміну від макросередовища, яке охоплює загальні зовнішні фактори функціонування підприємства, мезосередовище включає безпосереднє конкурентне оточення закладу, взаємодію з іншими учасниками ринку медичних послуг та рівень конкурентного тиску в галузі.

Для підприємств сфери охорони здоров'я аналіз конкурентного середовища має особливе значення, оскільки сучасний ринок медичних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, активним розвитком приватного сектору медицини та зростанням вимог пацієнтів до якості лікування й сервісного обслуговування. У таких умовах конкурентоспроможність медичного закладу визначається не лише професійним рівнем медичних послуг, а й рівнем технологічного забезпечення, якістю сервісу, репутацією, доступністю послуг та ефективністю маркетингових комунікацій.

Для оцінки конкурентних позицій КНП «ОРКПЦ» доцільно використати метод багатокутника конкурентоспроможності. Даний метод дозволяє здійснити порівняльний аналіз підприємства з основними конкурентами за системою ключових критеріїв та визначити сильні й слабкі сторони закладу на ринку медичних послуг.

Сутність методу полягає у формуванні системи показників конкурентоспроможності, які оцінюються за визначеною шкалою. До основних критеріїв оцінювання для підприємств сфери охорони здоров'я доцільно віднести:

- рівень якості медичних послуг;
- кваліфікацію медичного персоналу;
- матеріально-технічне забезпечення;
- рівень сервісу та комфорту для пацієнтів;
- цінову доступність послуг;

- рівень цифровізації та інформаційних сервісів;
- репутацію та впізнаваність закладу;
- ефективність маркетингових комунікацій.

Оцінювання конкурентів за зазначеними критеріями дозволяє побудувати багатокутник конкурентоспроможності та наочно визначити конкурентні переваги КНП «ОРКПЦ» у порівнянні з іншими медичними закладами регіону. Крім того, використання цього методу дозволяє виявити напрями, які потребують подальшого вдосконалення для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Порівняльна оцінка конкурентоспроможності КНП «ОРКПЦ» та основних конкурентів

Критерій оцінки	КНП «ОРКПЦ»	Into- Sana	Odrex	Клініка Святої Катерини
Якість медичних послуг	9	8	9	8
Кваліфікація медичного персоналу	10	8	9	8
Матеріально-технічне забезпечення	8	8	10	8
Рівень спеціалізації в онкології	10	6	7	6
Рівень сервісу та комфорту	7	9	10	9
Цінова доступність послуг	9	5	4	5
Цифрові сервіси та онлайн-комунікації	6	8	9	8
Репутація та впізнаваність	9	8	9	8
Маркетингові комунікації	5	9	10	8
Комплексність медичної допомоги	10	7	8	7
Середня оцінка	8,3	7,6	8,3	7,5

Джерело: розроблено автором на основі [42-45]

Проведений аналіз конкурентоспроможності свідчить про достатньо сильні позиції КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» на ринку медичних послуг Одеського регіону. Підприємство демонструє високі показники за критеріями рівня спеціалізації, кваліфікації медичного персоналу, комплексності медичної допомоги та цінової доступності послуг.

Для більш наочно вигляду представимо результати табл. 2.11 у вигляді рис. 2.1.

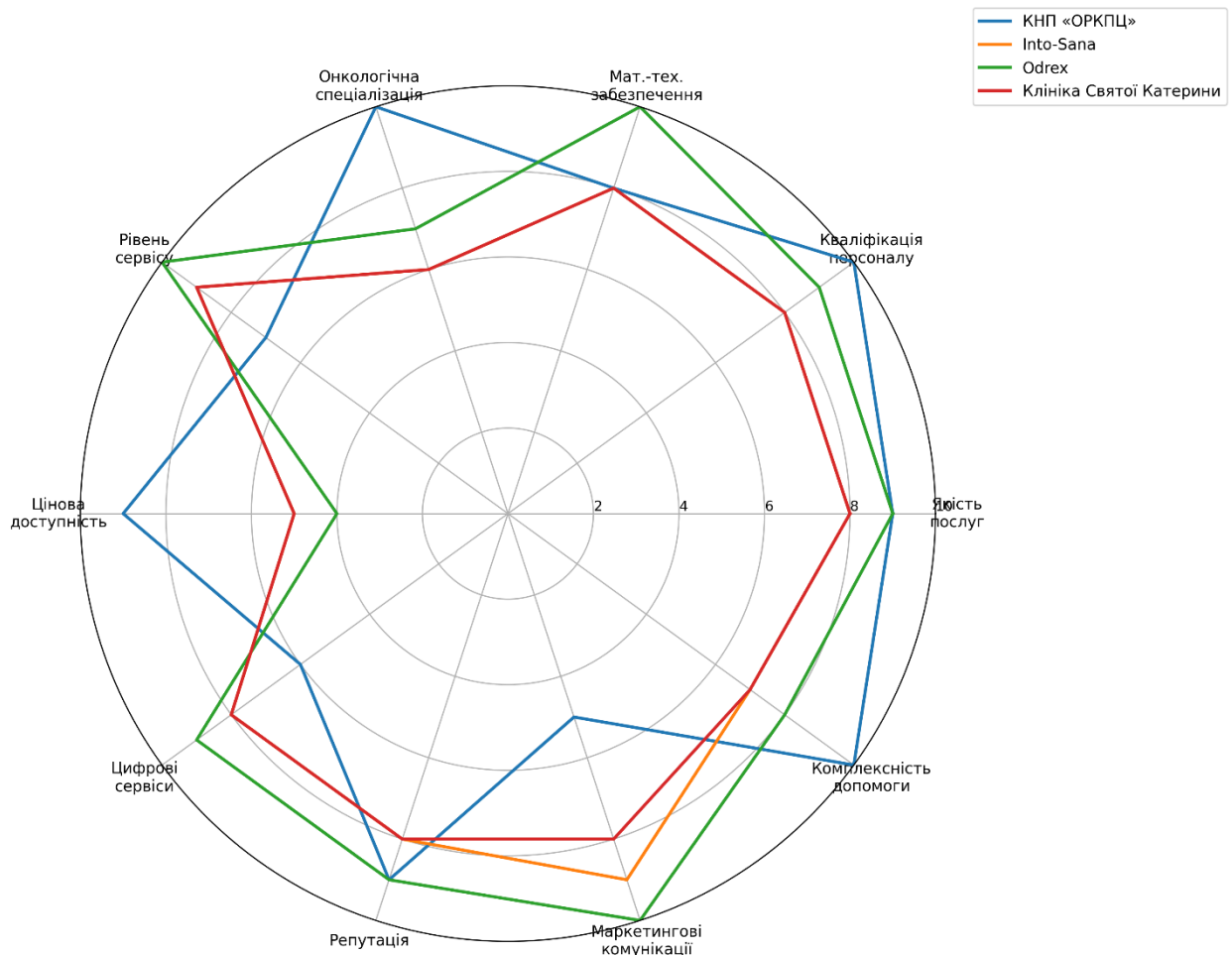


Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності КНП «ОРКПЦ» та основних конкурентів

Джерело: розроблено на основі табл. 2.11

Найбільш вагомою конкурентною перевагою КНП «ОРКПЦ» є високий рівень спеціалізації саме у сфері онкології, що дозволяє підприємству забезпечувати повний цикл лікування онкологічних захворювань. Важливим фактором конкурентоспроможності також є значний кадровий потенціал, наявність висококваліфікованих лікарів та багаторічний досвід діяльності підприємства.

Водночас порівняльний аналіз показав, що приватні медичні заклади, зокрема Odrex та Into-Sana, мають переваги у сфері сервісного

обслуговування, цифрових комунікацій та маркетингової активності. Це свідчить про необхідність подальшого розвитку маркетингової діяльності КНП «ОРКПЦ», зокрема у напрямі цифровізації комунікацій, розвитку бренду та підвищення рівня взаємодії з пацієнтами.

Особливої уваги потребує вдосконалення інформаційного супроводу пацієнтів, активізація роботи у цифровому середовищі та використання сучасних маркетингових інструментів. Водночас КНП «ОРКПЦ» має суттєві конкурентні переваги завдяки доступності медичних послуг, високому рівню спеціалізації та потужній матеріально-технічній базі.

Результати аналізу свідчать про достатньо високий рівень конкурентоспроможності КНП «ОРКПЦ» на ринку медичних послуг, однак для зміцнення ринкових позицій підприємству доцільно приділяти більше уваги розвитку маркетингових комунікацій, цифрових сервісів та підвищенню рівня сервісного обслуговування пацієнтів.

Проведене дослідження маркетингового середовища КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» дозволило комплексно оцінити умови функціонування підприємства на ринку медичних послуг та визначити ключові фактори, що впливають на його конкурентоспроможність.

У результаті аналізу макросередовища за допомогою PESTEL-аналізу встановлено, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають політичні, економічні та соціальні фактори. Важливими викликами для підприємства залишаються нестабільність фінансування медичної сфери, інфляційні процеси, кадровий дефіцит та наслідки воєнного стану. Водночас розвиток сучасних медичних технологій, цифровізація охорони здоров'я та державні програми підтримки медицини створюють додаткові можливості для розвитку підприємства.

Аналіз мезосередовища та конкурентного середовища показав, що КНП «ОРКПЦ» займає достатньо сильні позиції на регіональному ринку медичних послуг. Основними конкурентними перевагами підприємства є високий

рівень спеціалізації в онкології, значний кадровий потенціал, комплексність медичних послуг та відносна цінова доступність лікування.

Разом із тим дослідження виявило і певні проблемні аспекти, серед яких недостатній рівень розвитку маркетингових комунікацій, обмежене використання цифрових інструментів просування та необхідність підвищення рівня сервісної взаємодії з пацієнтами. Порівняно з приватними медичними закладами підприємство поступається за окремими показниками цифровізації та маркетингової активності.

Побудований багатокутник конкурентоспроможності дозволив наочно оцінити сильні та слабкі сторони КНП «ОРКПЦ» у порівнянні з основними конкурентами. Результати аналізу свідчать про достатньо високий рівень конкурентоспроможності підприємства, однак підтверджують необхідність подальшого вдосконалення маркетингової стратегії.

Дослідження маркетингового середовища КНП «ОРКПЦ» стало основою для визначення ключових проблем та перспектив розвитку підприємства. Отримані результати можуть бути використані для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій підприємства на ринку медичних послуг.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі дипломної роботи було проведено комплексний аналіз діяльності КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради та досліджено особливості реалізації його маркетингової стратегії.

У ході дослідження встановлено, що КНП «ОРКПЦ» є одним із провідних спеціалізованих медичних закладів Одеського регіону, який забезпечує повний цикл онкологічної допомоги населенню. Підприємство має розвинену матеріально-технічну базу, стаціонар на 550 ліжок, близько 19

структурних підрозділів та 867 працівників, серед яких 178 лікарів. Щорічно заклад обслуговує понад 110 тис. пацієнтів.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства засвідчив позитивну динаміку основних показників діяльності упродовж 2023–2025 рр. Загальна вартість активів підприємства зросла з 428026,9 тис. грн у 2023 р. до 558025,6 тис. грн у 2025 р., тобто на 130 млн грн або 30,3 %. Доходи підприємства збільшилися з 517524,4 тис. грн до 790607,0 тис. грн, що свідчить про приріст на 52,8 %. Чистий прибуток зріс із 17393,7 тис. грн у 2023 р. до 77411,6 тис. грн у 2025 р., тобто більш ніж у 4 рази.

Результати аналізу фінансових коефіцієнтів показали, що підприємство має достатній рівень фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії у 2025 р. становив 0,75, що перевищує нормативне значення та свідчить про високий рівень фінансової незалежності. Рентабельність активів (ROA) зросла з 4,6 % у 2023 р. до 14,8 % у 2025 р., що підтверджує підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Водночас коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 22,96 до 3,04 через суттєве зростання поточних зобов'язань.

У межах дослідження системи управління підприємством встановлено, що КНП «ОРКПЦ» використовує класичні функції управління — планування, організацію, мотивацію та контроль. Організаційна структура підприємства забезпечує ефективну координацію діяльності структурних підрозділів та підтримує стабільне функціонування медичного закладу.

Аналіз реалізації маркетингової стратегії показав, що підприємство має високий рівень професійної репутації, значний кадровий потенціал та сильні конкурентні позиції у сфері онкології. Разом із тим встановлено, що маркетингова діяльність підприємства потребує подальшого розвитку. Основними проблемами є недостатній рівень цифрових комунікацій, відсутність окремого маркетингового підрозділу та обмежене використання сучасних маркетингових інструментів.

Проведений PESTEL-аналіз дозволив оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Найбільший рівень впливу отримали політичні та економічні фактори — у середньому 8 балів із 10 можливих. Найбільш критичним фактором визначено воєнний стан в Україні, який отримав оцінку 10 балів. Значний вплив також мають інфляційні процеси, висока вартість медичного обладнання та залежність підприємства від фінансування НСЗУ.

У результаті аналізу конкурентного середовища та побудови багатокутника конкурентоспроможності встановлено, що КНП «ОРКПЦ» має високі конкурентні позиції за критеріями спеціалізації в онкології (10 балів), кваліфікації персоналу (10 балів), комплексності медичної допомоги (10 балів) та цінової доступності послуг (9 балів). Середня оцінка конкурентоспроможності підприємства становила 8,3 бала, що відповідає рівню одного з найсильніших конкурентів – медичного центру Odrex.

Результати проведеного аналізу свідчать про достатньо високий рівень конкурентоспроможності КНП «ОРКПЦ», позитивну динаміку фінансових показників та наявність значного потенціалу для подальшого розвитку. Водночас підприємству доцільно приділяти більше уваги розвитку маркетингової стратегії, цифрових комунікацій, підвищенню рівня сервісного обслуговування та активнішому використанню сучасних маркетингових інструментів. Отримані результати є основою для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства у третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КНП «ОДЕСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ КЛІНІЧНИЙ ПРОТИПУХЛИННИЙ ЦЕНТР» ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

3.1 Пріоритетні напрями удосконалення маркетингової стратегії КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради

Сучасний ринок медичних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, активним розвитком приватного сектору медицини та зростанням вимог пацієнтів до якості обслуговування. У таких умовах використання маркетингових інструментів стає важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Особливо актуальним це питання є для спеціалізованих медичних установ, діяльність яких пов'язана з наданням високотехнологічної та соціально значущої медичної допомоги.

Для КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» маркетингова діяльність набуває особливого значення в умовах реформування системи охорони здоров'я, розвитку механізмів фінансування через НСЗУ та посилення конкуренції між державними й приватними медичними закладами. Незважаючи на високий рівень спеціалізації та стабільний попит на онкологічні послуги, підприємство потребує подальшого вдосконалення маркетингової стратегії для зміцнення конкурентних позицій і підвищення ефективності комунікації з пацієнтами.

Специфіка медичних послуг суттєво впливає на формування маркетингової стратегії підприємства. Медичні послуги мають нематеріальний характер, нерозривно пов'язані з процесом їх надання та значною мірою залежать від кваліфікації медичного персоналу. Крім того, у

сфері охорони здоров'я важливу роль відіграють етичні принципи, гуманітарна складова та соціальна відповідальність медичного закладу.

Важливо враховувати, що пацієнти обирають медичний заклад не лише за рівнем цін або технічного оснащення, а й за рівнем довіри, репутацією установи, якістю сервісу, доступністю інформації та ефективністю комунікацій. Саме тому сучасна маркетингова стратегія КНП «ОРКПЦ» повинна бути орієнтована не лише на просування медичних послуг, а й на формування позитивного іміджу підприємства та підвищення лояльності пацієнтів.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що КНП «ОРКПЦ» має значні конкурентні переваги, серед яких високий рівень спеціалізації, потужний кадровий потенціал, комплексність медичних послуг та позитивна професійна репутація. Водночас дослідження виявило і низку проблемних аспектів, зокрема недостатній рівень розвитку маркетингових комунікацій, слабе використання цифрових інструментів взаємодії з пацієнтами та обмежену маркетингову активність у порівнянні з приватними медичними закладами.

У сучасних умовах для КНП «ОРКПЦ» особливого значення набуває розвиток цифрових каналів комунікації, підвищення рівня інформаційної відкритості та вдосконалення сервісної складової медичних послуг. Важливим напрямом є створення зручної системи онлайн-комунікації з пацієнтами, удосконалення офіційного вебсайту, розвиток соціальних мереж та використання сучасних інструментів цифрового маркетингу.

Крім того, важливою складовою удосконалення маркетингової стратегії є підвищення рівня задоволеності пацієнтів медичними послугами. Для цього підприємству доцільно активніше використовувати механізми зворотного зв'язку, проводити моніторинг рівня задоволеності пацієнтів та оперативно реагувати на виявлені недоліки у процесі обслуговування.

Значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності медичного закладу відіграє кадровий потенціал. Високий професійний рівень лікарів та медичного персоналу є однією з ключових переваг КНП «ОРКПЦ», тому важливим напрямом удосконалення маркетингової стратегії є підтримка професійного розвитку працівників, участь у науково-практичних заходах, формування позитивного HR-бренду підприємства та розвиток внутрішніх комунікацій.

Також у сучасних умовах важливого значення набуває розвиток партнерських зв'язків із іншими медичними закладами, науковими установами, благодійними організаціями та міжнародними фондами. Це сприятиме залученню додаткових ресурсів, модернізації матеріально-технічної бази та підвищенню рівня інноваційного розвитку підприємства.

Пріоритетні напрями удосконалення маркетингової стратегії КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради повинні враховувати результати проведеного аналізу фінансового стану, конкурентного середовища та особливостей функціонування підприємства на ринку медичних послуг. В умовах посилення конкуренції між державними та приватними медичними закладами особливого значення набуває формування сучасної маркетингової системи, орієнтованої на потреби пацієнтів, розвиток цифрових комунікацій та підвищення якості сервісу.

Важливим напрямом удосконалення маркетингової стратегії є розвиток системи збору та аналізу інформації про пацієнтів. Для підприємства сфери охорони здоров'я ефективно управління інформаційними потоками дозволяє краще визначати потреби цільової аудиторії, аналізувати рівень задоволеності пацієнтів та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. У зв'язку з цим доцільним є впровадження сучасних цифрових інструментів для автоматизації комунікації з пацієнтами та обробки звернень.

Не менш важливим напрямом є удосконалення цифрової присутності КНП «ОРКПЦ». Проведений аналіз показав, що підприємство поступається приватним медичним закладам у сфері цифрових сервісів та маркетингових комунікацій. Саме тому доцільним є оновлення офіційного вебсайту підприємства, розвиток сторінок у соціальних мережах, впровадження онлайн-запису на консультації та створення зручної системи інформування пацієнтів.

Особливу увагу необхідно приділити формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню рівня довіри до медичного закладу. Для онкологічних центрів репутація відіграє надзвичайно важливу роль, оскільки пацієнти під час вибору медичного закладу значною мірою орієнтуються на професійність лікарів, якість лікування та відгуки інших пацієнтів. У цьому контексті важливим є розвиток інформаційно-комунікаційної політики підприємства, висвітлення діяльності закладу, участі лікарів у наукових та соціальних проєктах, а також активніше використання інструментів PR та соціального маркетингу.

Крім того, актуальним напрямом є розвиток системи сервісної підтримки пацієнтів. У сучасних умовах пацієнти оцінюють медичний заклад не лише за результатами лікування, а й за рівнем організації обслуговування, швидкістю отримання інформації, зручністю запису на прийом та рівнем комунікації з персоналом. Саме тому важливим є впровадження механізмів оцінки задоволеності пацієнтів, створення системи зворотного зв'язку та підвищення рівня клієнтоорієнтованості підприємства.

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованих напрямів доцільно сформувати комплекс заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії КНП «ОРКПЦ», які наведено у табл. 3.1.

Запропоновані напрями удосконалення маркетингової стратегії мають комплексний характер та спрямовані на підвищення конкурентоспроможності КНП «ОРКПЦ» на ринку медичних послуг. Їх реалізація дозволить покращити взаємодію з пацієнтами, підвищити рівень інформаційної

відкритості підприємства, зміцнити репутацію медичного закладу та забезпечити більш ефективне використання маркетингових інструментів.

Таблиця 3.1

Пріоритетні напрями удосконалення маркетингової стратегії КНП

«ОРКПЦ»

Напрямок удосконалення	Основний зміст	Очікуваний результат
Розвиток цифрових комунікацій	Оновлення вебсайту, розвиток соціальних мереж, онлайн-запис	Підвищення доступності інформації та зростання кількості звернень
Впровадження CRM та системи зворотного зв'язку	Автоматизація взаємодії з пацієнтами, опитування та аналіз задоволеності	Покращення комунікації та підвищення лояльності пацієнтів
Розвиток бренду та репутації центру	PR-заходи, інформаційні кампанії, висвітлення діяльності лікарів	Формування позитивного іміджу підприємства
Підвищення сервісної орієнтації	Навчання персоналу, стандартизація комунікацій із пацієнтами	Підвищення рівня задоволеності пацієнтів
Розвиток партнерських програм	Співпраця з благодійними фондами, громадськими організаціями та медичними установами	Залучення додаткових ресурсів та підвищення впізнаваності
Використання маркетингової аналітики	Моніторинг конкурентів, аналіз ринку та ефективності маркетингових заходів	Підвищення ефективності управлінських рішень

Джерело: розроблено автором

Водночас реалізація запропонованих заходів потребує відповідного фінансового забезпечення, організаційного супроводу та поетапного впровадження. Саме тому наступним етапом дослідження є розробка практичних заходів удосконалення маркетингової стратегії КНП «ОРКПЦ» із визначенням необхідних витрат, механізмів реалізації та оцінки очікуваної ефективності.

Враховуючи результати проведеного аналізу, КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» повинно активно адаптувати свою маркетингову діяльність до сучасних умов функціонування ринку медичних послуг. Високий рівень конкуренції, розвиток цифрових технологій та зростання вимог пацієнтів формують необхідність переходу до більш

системного та клієнтоорієнтованого підходу в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства.

Для КНП «ОРКПЦ» важливим напрямом є поглиблене вивчення потреб пацієнтів онкологічного профілю та формування індивідуалізованого підходу до надання медичних послуг. Пацієнти оцінюють медичний заклад не лише за якістю лікування, а й за рівнем сервісу, доступністю інформації, швидкістю комунікації та психологічною підтримкою. Саме тому маркетингова стратегія підприємства повинна враховувати специфіку цільової аудиторії та особливості взаємодії з пацієнтами у сфері онкології та паліативної допомоги.

Важливу роль у реалізації маркетингової стратегії відіграє розвиток цифрових каналів комунікації. Офіційний вебсайт, соціальні мережі, онлайн-консультації та електронний запис на прийом дозволяють підвищити рівень доступності медичних послуг і забезпечити більш ефективну взаємодію з пацієнтами. Крім того, використання цифрових інструментів дозволяє підприємству підвищити рівень інформаційної відкритості та зміцнити власний бренд.

Особливого значення набуває розвиток системи збору та аналізу інформації про пацієнтів. Використання сучасних CRM-систем та інструментів маркетингової аналітики дозволяє визначати рівень задоволеності пацієнтів, аналізувати ефективність маркетингових заходів та формувати більш результативну систему комунікації.

У контексті удосконалення маркетингової стратегії важливо враховувати не лише напрями розвитку, а й ресурсне забезпечення реалізації запропонованих заходів. Основні напрями маркетингового розвитку КНП «ОРКПЦ» та необхідні ресурси наведено у табл. 3.2.

Одним із ключових напрямів удосконалення маркетингової стратегії є формування системи постійного моніторингу ефективності маркетингової діяльності. Для підприємства сфери охорони здоров'я важливо оцінювати не лише фінансові результати, а й рівень задоволеності пацієнтів, динаміку

звернень, ефективність цифрових комунікацій та репутацію медичного закладу.

Таблиця 3.2

Основні напрями маркетингового розвитку КНП «ОРКПЦ» та ресурсне забезпечення

Напрямок розвитку	Основні заходи	Необхідні ресурси
Розвиток цифрового маркетингу	Оновлення вебсайту, SEO-оптимізація, розвиток соціальних мереж	Фінансові ресурси, ІТ-фахівці
CRM та аналітика	Впровадження CRM-системи, автоматизація зворотного зв'язку	Програмне забезпечення, навчання персоналу
Розвиток бренду підприємства	Інформаційні кампанії, PR-заходи, медичний контент	Маркетинговий бюджет
Підвищення рівня сервісу	Навчання персоналу, стандарти комунікації	Кадрові та фінансові ресурси
Партнерські програми	Співпраця з фондами та медичними організаціями	Організаційні ресурси
Маркетинговий моніторинг	Аналіз ринку та конкурентів, оцінка ефективності реклами	Аналітичні інструменти

Джерело: розроблено автором

Крім того, важливо забезпечити ефективне управління маркетинговими витратами підприємства. Структура витрат КНП «ОРКПЦ» включає витрати на оплату праці, інформаційні та рекламні заходи, підтримку цифрових сервісів, навчання персоналу, модернізацію обладнання та розвиток комунікаційної інфраструктури. Раціональний розподіл фінансових ресурсів дозволить підприємству забезпечити ефективне впровадження маркетингових заходів та підвищити рівень конкурентоспроможності.

Важливу роль у забезпеченні успішності маркетингової стратегії відіграє кадровий потенціал підприємства. Саме висококваліфіковані працівники, професійна репутація лікарів та рівень внутрішніх комунікацій формують довіру пацієнтів до медичного закладу та позитивний імідж підприємства.

Удосконалення маркетингової стратегії КНП «ОРКПЦ» повинно базуватися на комплексному підході, який поєднує розвиток цифрових комунікацій, підвищення рівня сервісу, використання маркетингової

аналітики, зміцнення бренду підприємства та ефективне управління ресурсами. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, зміцнити його позиції на ринку медичних послуг та забезпечити більш високий рівень задоволеності пацієнтів.

3.2. Розробка маркетингової стратегії КНП «ОРКПЦ»

Розробка маркетингової стратегії КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» повинна базуватись на результатах проведеного аналізу конкурентного середовища, фінансового стану підприємства та потреб пацієнтів. В умовах розвитку ринку медичних послуг маркетингова стратегія підприємства має бути орієнтована не лише на забезпечення стабільного функціонування закладу, а й на підвищення його конкурентоспроможності, впізнаваності та рівня задоволеності пацієнтів.

Для КНП «ОРКПЦ» важливим є формування комплексної маркетингової стратегії, яка поєднуватиме цифрові комунікації, розвиток бренду підприємства, підвищення рівня сервісу та вдосконалення взаємодії з пацієнтами. Основний акцент доцільно зробити на цифровізації комунікацій, розвитку інформаційної відкритості та формуванні позитивного іміджу медичного закладу.

У процесі розробки маркетингової стратегії КНП «ОРКПЦ» доцільно враховувати:

- результати PESTEL-аналізу;
- рівень конкурентоспроможності підприємства;
- потреби цільової аудиторії;
- фінансові можливості закладу;
- рівень цифровізації медичних послуг;
- ефективність існуючих каналів комунікації.

Враховуючи результати аналізу діяльності підприємства, запропоновано алгоритм розробки маркетингової стратегії КНП «ОРКПЦ», наведений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Основні етапи розробки маркетингової стратегії КНП «ОРКПЦ»

Етап	Основний зміст	Очікуваний результат
Аналіз потреб пацієнтів	Опитування, аналіз звернень та рівня задоволеності	Визначення потреб цільової аудиторії
Аналіз конкурентного середовища	Моніторинг приватних та державних медичних закладів	Виявлення конкурентних переваг
Розвиток цифрових сервісів	Оновлення сайту, онлайн-запис, розвиток соцмереж	Підвищення доступності послуг
Розвиток бренду підприємства	PR-заходи, інформаційні кампанії	Підвищення впізнаваності центру
Впровадження CRM-системи	Автоматизація комунікацій із пацієнтами	Покращення взаємодії з пацієнтами
Підвищення сервісної якості	Навчання персоналу, стандарти комунікації	Підвищення рівня задоволеності пацієнтів
Моніторинг ефективності	Аналіз результатів маркетингових заходів	Коригування маркетингової стратегії

Джерело: розроблено автором

Для КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» одним із ключових напрямів маркетингової стратегії є глибоке вивчення потреб пацієнтів онкологічного профілю. Саме розуміння очікувань пацієнтів, рівня доступності медичних послуг та якості сервісу дозволяє формувати ефективні управлінські та маркетингові рішення.

Важливе значення має аналіз факторів, що впливають на вибір медичного закладу пацієнтами. Для КНП «ОРКПЦ» такими факторами є професійність лікарів, наявність сучасного обладнання, швидкість діагностики, доступність консультацій, рівень сервісу та репутація підприємства. Врахування цих факторів дозволяє формувати конкурентні переваги підприємства та підвищувати рівень довіри до медичного закладу.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє система збору та аналізу інформації про пацієнтів. Використання цифрових сервісів, CRM-систем та інструментів маркетингової аналітики дозволяє підприємству більш

ефективно реагувати на потреби пацієнтів та вдосконалювати систему надання медичних послуг.

Для КНП «ОРКПЦ» доцільним є впровадження персоналізованого підходу до взаємодії з пацієнтами. У сфері онкології та паліативної допомоги особливого значення набувають індивідуальні комунікації, психологічна підтримка та якісний інформаційний супровід пацієнтів і членів їхніх родин.

Одним із важливих напрямів маркетингової стратегії є розвиток комунікаційної політики підприємства. Підвищення рівня відкритості підприємства, активне використання цифрових каналів комунікації, регулярне інформування громадськості про діяльність центру та розвиток соціальних мереж сприятимуть формуванню позитивного іміджу КНП «ОРКПЦ».

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємству доцільно зосередитись на таких напрямках, наведених у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Основні напрями удосконалення маркетингової діяльності КНП

«ОРКПЦ»

Напрямок	Основний зміст	Очікуваний результат
Аналіз потреб пацієнтів	Опитування, аналіз звернень та рівня задоволеності	Підвищення якості медичних послуг
Персоналізація сервісу	Індивідуальний підхід та супровід пацієнтів	Підвищення лояльності пацієнтів
Розвиток цифрових комунікацій	Соціальні мережі, сайт, онлайн-запис	Покращення доступності інформації
Підвищення рівня сервісу	Навчання персоналу та стандарти комунікації	Покращення пацієнтського досвіду
Розвиток партнерств	Співпраця з медичними установами та фондами	Підвищення впізнаваності центру
Маркетинговий моніторинг	Аналіз ефективності маркетингових заходів	Підвищення результативності стратегії

Джерело: розроблено автором

Важливим завданням для КНП «ОРКПЦ» є підвищення рівня впізнаваності підприємства серед населення Одеської області та інших регіонів України. Це може бути досягнуто шляхом розвитку інформаційної

політики, активнішого використання цифрового маркетингу та висвітлення професійної діяльності лікарів підприємства.

Особливу увагу доцільно приділити підвищенню рівня задоволеності пацієнтів. Для цього необхідним є впровадження системи зворотного зв'язку, регулярного моніторингу якості послуг та оцінки ефективності комунікації між медичним персоналом і пацієнтами.

КНП «ОРКПЦ» функціонує в умовах високої конкуренції між державними та приватними медичними закладами, що потребує постійного вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. У зв'язку з цим важливим напрямом є розвиток бренду підприємства, формування позитивної репутації та підвищення рівня довіри до медичного закладу.

У сучасних умовах ефективна маркетингова стратегія медичного закладу повинна поєднувати цифрові інструменти, високий рівень сервісу, якісну комунікацію та постійний аналіз потреб пацієнтів. Саме комплексний підхід до управління маркетинговою діяльністю дозволить КНП «ОРКПЦ» зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Для формування ефективної маркетингової стратегії КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» важливим є глибоке розуміння потреб пацієнтів та факторів, що впливають на вибір медичного закладу. Зважаючи на специфіку діяльності підприємства, основними цільовими групами є пацієнти з онкологічними захворюваннями, їхні родини та особи, які потребують паліативної допомоги.

З метою визначення ключових очікувань та поведінкових характеристик пацієнтів доцільно використати карту емпатії клієнта, що дозволяє оцінити емоції, потреби та мотивацію цільової аудиторії (табл. 3.5).

Використання карти емпатії дозволяє КНП «ОРКПЦ» краще зрозуміти поведінку пацієнтів та сформуванню більш ефективну маркетингову політику. Для онкологічних пацієнтів особливого значення набувають не лише якість

лікування та професійність лікарів, а й рівень комунікації, психологічна підтримка та доступність інформації.

Таблиця 3.5

Карта емпатії пацієнта КНП «ОРКПЦ»

Що пацієнт бачить?	Що пацієнт чує?	Як середовище впливає на пацієнта?	Що пацієнт думає та відчуває?	Що пацієнт говорить і робить?	Що викликає найбільший дискомфорт?	Чого пацієнт прагне?
Лікарів, медичне обладнання, інших пацієнтів, черги, інформаційні стенди	Рекомендації лікарів, відгуки пацієнтів, поради родини	Атмосфера закладу, рівень сервісу, ставлення персоналу	Тривогу, страх, надію на одужання	Звертається за консультаціями, шукає інформацію про лікування	Невизначеність, очікування результатів, психологічний стрес	Якісного лікування, підтримки, професійної допомоги
Підтримку родини та близьких	Досвід інших пацієнтів	Психологічна підтримка та комфорт	Вдячність або занепокоєння	Комунікує з лікарями та персоналом	Недостатню поінформованість	Турботи та людського ставлення
Інформацію в інтернеті та соціальних мережах	Рекомендації щодо клінік та лікування	Репутація медичного закладу	Потребу в достовірній інформації	Порівнює медичні заклади	Велику кількість суперечливої інформації	Довіри та впевненості у виборі медичного закладу

Джерело: розроблено автором

У зв'язку з цим маркетингова стратегія КНП «ОРКПЦ» повинна бути орієнтована на формування довіри до підприємства, розвиток клієнтоорієнтованого сервісу та підвищення рівня інформаційної відкритості. Особливу увагу доцільно приділити розвитку цифрових каналів комунікації, удосконаленню онлайн-сервісів та підвищенню якості взаємодії з пацієнтами.

Ключовими конкурентними перевагами КНП «ОРКПЦ» є: багаторічний досвід роботи у сфері онкології; висококваліфікований медичний персонал; наявність сучасного обладнання; комплексність медичних послуг; співпраця з НСЗУ та іншими медичними установами; можливість надання спеціалізованої та паліативної допомоги.

На основі проведеного аналізу доцільно визначити основні маркетингові цілі підприємства, спрямовані на зміцнення ринкових позицій та підвищення ефективності маркетингової діяльності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Основні маркетингові цілі КНП «ОРКПЦ»

Маркетингова ціль	Основні заходи	Очікуваний результат
Підвищення впізнаваності підприємства	Розвиток сайту, соціальних мереж, PR-кампанії	Зростання обізнаності населення
Підвищення рівня задоволеності пацієнтів	Система зворотного зв'язку, стандарти сервісу	Підвищення довіри та лояльності
Розвиток цифрових сервісів	Онлайн-запис, електронні консультації	Покращення доступності послуг
Формування позитивного іміджу	Інформаційні кампанії та висвітлення діяльності лікарів	Посилення репутації центру
Розширення партнерств	Співпраця з медичними установами та фондами	Залучення нових пацієнтів та ресурсів

Джерело: розроблено автором

Реалізація запропонованих маркетингових цілей дозволить КНП «ОРКПЦ» посилити конкурентні позиції на ринку медичних послуг, покращити рівень комунікації з пацієнтами та забезпечити більш високий рівень якості медичного сервісу. Крім того, розвиток цифрових комунікацій та сервісної складової сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню довіри з боку населення.

Для забезпечення більш обґрунтованого підходу до формування бюджету маркетингової стратегії КНП «ОРКПЦ» доцільно орієнтуватися на середньоринкову вартість digital-послуг, веброзробки та маркетингового супроводу в Україні. Значна частина запропонованих заходів може реалізовуватись власними силами підприємства, однак технічно складні напрями потребують залучення зовнішніх підрядників.

Зокрема, розробка та модернізація вебресурсів, SEO-оптимізація, налаштування CRM-систем та технічна підтримка онлайн-сервісів потребують участі спеціалізованих ІТ-компаній або digital-агенцій. Серед потенційних виконавців можуть бути українські компанії, що спеціалізуються на медичному digital-маркетингу та веброзробці, зокрема: Netpeak; Promodo; LuxSite.

Середня вартість створення або комплексного оновлення корпоративного вебсайту в Україні у 2025–2026 рр. становить від 100 до 180 тис. грн залежно від функціоналу та інтеграції CRM-систем. Вартість SEO-оптимізації та digital-супроводу може складати від 15 до 40 тис. грн на місяць залежно від обсягів робіт та кількості каналів просування. У зв'язку з цим орієнтовний бюджет реалізації маркетингової стратегії КНП «ОРКПЦ» наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Орієнтовний бюджет реалізації маркетингової стратегії КНП «ОРКПЦ»

Захід	Формат реалізації	Потенційні виконавці	Орієнтовна вартість, тис. грн
Модернізація офіційного вебсайту	Аутсорс	Web-студія / IT-компанія	137,5
SEO-оптимізація та аналітика сайту	Аутсорс	Digital-агенції (Netpeak, LuxSite)	48,0
Впровадження CRM-системи	Частково аутсорс	IT-підрядник + внутрішній персонал	186,4
Налаштування онлайн-запису та онлайн-консультацій	Аутсорс	IT-компанія	72,8
Ведення соціальних мереж	Власні сили	Пресслужба / адміністратор	18,6
Фото- та відеоконтент	Частково аутсорс	SMM-фахівець, фотограф	33,7
Інформаційні та PR-кампанії	Частково власні сили	PR-фахівці, місцеві медіа	41,2
Навчання персоналу комунікації з пацієнтами	Власні сили + тренери	HR-відділ, зовнішні консультанти	27,9
Розробка системи зворотного зв'язку	Власні сили	Адміністрація підприємства	11,4
Поліграфічна продукція та інформаційні матеріали	Аутсорс	Друкарня	16,8
Резерв непередбачених витрат	—	—	36,5
Разом	630,8		

Джерело: розроблено автором

Частина запропонованих заходів може реалізовуватись внутрішніми ресурсами підприємства без суттєвого додаткового фінансування. Це стосується ведення сторінок у соціальних мережах, комунікації з пацієнтами,

підготовки інформаційних матеріалів та збору відгуків. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати та знизити навантаження на бюджет підприємства.

Водночас найбільш витратними напрямками є модернізація вебсайту, впровадження CRM-системи та розвиток цифрових сервісів, оскільки саме ці елементи потребують залучення професійних ІТ-підрядників та технічної підтримки. Однак у довгостроковій перспективі такі інвестиції дозволять покращити якість комунікації з пацієнтами, підвищити ефективність управління інформацією та зміцнити конкурентні позиції КНП «ОРКПЦ» на ринку медичних послуг.

Запропонований бюджет маркетингової стратегії є реалістичним для поетапного впровадження та враховує як можливості внутрішніх ресурсів підприємства, так і необхідність залучення зовнішніх спеціалістів для реалізації окремих напрямів цифрової трансформації та маркетингового розвитку.

3.3. Оцінка ефективності та організаційне забезпечення реалізації маркетингової стратегії

Важливим напрямом реалізації маркетингової стратегії є підвищення ефективності внутрішньої координації між структурними підрозділами підприємства. Для КНП «ОРКПЦ» маркетингова діяльність повинна охоплювати не лише інформаційне просування послуг, а й організацію комунікації між адміністрацією, медичним персоналом, ІТ-фахівцями та підрозділами, відповідальними за аналіз і контроль якості медичних послуг.

Зважаючи на відсутність окремого маркетингового відділу, доцільним є створення постійно діючої міжфункціональної робочої групи, яка координуватиме процес розробки, впровадження та моніторингу маркетингової стратегії підприємства.

Основні функції та склад робочої групи наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Організаційне забезпечення реалізації маркетингової стратегії КНП

«ОРКПЦ»

Учасник робочої групи	Основні функції	Роль у реалізації стратегії
Директор підприємства	Загальне управління та затвердження рішень	Координація реалізації стратегії
Заступник директора з організаційних питань	Організація роботи підрозділів	Контроль впровадження заходів
Фахівець із маркетингу / SMM	Комунікації, соціальні мережі, інформаційні кампанії	Реалізація маркетингових заходів
ІТ-спеціаліст / системний адміністратор	Технічна підтримка цифрових сервісів	Впровадження CRM та онлайн-сервісів
Відділ медичної статистики	Аналіз даних та моніторинг показників	Оцінка ефективності маркетингової діяльності
Відділ контролю якості	Аналіз задоволеності пацієнтів	Контроль якості сервісу
Бухгалтерія та економічний відділ	Контроль витрат та фінансування	Фінансовий супровід стратегії

Джерело: розроблено автором

Створення такої робочої групи дозволить забезпечити системний підхід до реалізації маркетингової стратегії та підвищити ефективність взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

Особливу увагу доцільно приділити розвитку цифрових каналів комунікації та автоматизації взаємодії з пацієнтами. Використання CRM-системи, онлайн-запису, електронних консультацій та цифрових сервісів дозволить підприємству покращити якість комунікації, підвищити оперативність обробки звернень та забезпечити більш ефективний зворотний зв'язок із пацієнтами.

Крім того, важливим елементом реалізації маркетингової стратегії є постійний моніторинг її результативності. Аналіз динаміки звернень пацієнтів, рівня задоволеності, ефективності цифрових комунікацій та інформаційних кампаній дозволить своєчасно коригувати маркетингові заходи та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Для ефективної реалізації запропонованої маркетингової стратегії КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» доцільним є

формування постійно діючої координаційної групи, яка забезпечуватиме організацію маркетингових заходів, контроль виконання поставлених завдань та координацію взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

На першому етапі впровадження маркетингової стратегії необхідно визначити відповідальних осіб, ключові напрями діяльності та систему оцінювання результативності маркетингових заходів. Особлива увага має приділятися комунікації з пацієнтами, цифровим каналам просування послуг та аналізу ринку медичних послуг.

Другим етапом є інтеграція інформаційних технологій у систему маркетингового управління. Це передбачає використання CRM-систем, онлайн-запису, аналітики звернень пацієнтів, моніторингу ефективності рекламних кампаній та цифрових каналів комунікації.

На завершальному етапі доцільним є проведення оцінки результативності реалізованих заходів із залученням адміністрації, економічного відділу, медичної статистики та відповідальних осіб за комунікації. Це дозволить коригувати маркетингову стратегію відповідно до змін ринкового середовища та потреб пацієнтів.

Основні функції учасників процесу реалізації маркетингової стратегії наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Основні функції учасників реалізації маркетингової стратегії КНП

«ОРКПЦ»

Учасник	Основні функції	Очікуваний результат
Адміністрація підприємства	Координація та затвердження маркетингових рішень	Узгоджене впровадження стратегії
Фахівець із маркетингу	Розробка маркетингових кампаній, ведення соціальних мереж, комунікація з пацієнтами	Підвищення впізнаваності та довіри до закладу
ІТ-спеціаліст	Підтримка цифрових сервісів, онлайн-запису, CRM-систем	Покращення комунікації та обробки звернень
Відділ медичної статистики	Аналіз звернень та поведінки пацієнтів	Формування аналітичної бази для рішень
Відділ контролю якості	Моніторинг рівня задоволеності пацієнтів	Підвищення якості медичного сервісу
Економічний відділ	Контроль витрат та оцінка ефективності заходів	Оптимізація використання ресурсів

Джерело: розроблено автором

У межах реалізації маркетингової стратегії доцільним є визначення відповідальної особи за координацію маркетингової діяльності із можливістю часткового залучення зовнішніх спеціалістів для реалізації окремих маркетингових заходів. Частина робіт може виконуватись власними силами підприємства (ІТ-відділ, медична статистика, адміністрація), тоді як спеціалізовані послуги у сфері digital-маркетингу, дизайну та рекламного просування можуть передаватись на аутсорсинг. Такий підхід дозволить мінімізувати адміністративні витрати та забезпечити більш ефективне використання внутрішніх ресурсів.

Основними завданнями фахівця із маркетингу мають бути: координація маркетингових заходів; ведення офіційних сторінок закладу в соціальних мережах; підготовка інформаційних матеріалів; організація комунікації із пацієнтами; аналіз конкурентного середовища; оцінка ефективності рекламних та інформаційних кампаній; формування позитивного іміджу підприємства.

Важливим напрямом також є забезпечення взаємодії між маркетинговою діяльністю та цифровими сервісами підприємства. Зокрема, впровадження електронних форм звернень, онлайн-консультацій, систем збору відгуків пацієнтів та автоматизованого аналізу звернень дозволить підвищити ефективність комунікації та покращити рівень задоволеності пацієнтів.

Організаційний супровід реалізації маркетингової стратегії КНП «ОРКПЦ» повинен базуватись на міжфункціональній взаємодії, використанні цифрових інструментів, постійному моніторингу результативності та раціональному використанні внутрішніх ресурсів підприємства.

Для визначення доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно оцінити не лише організаційний, але й економічний та соціальний ефект від реалізації маркетингової стратегії КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр». Враховуючи специфіку діяльності закладу охорони здоров'я, ефективність маркетингових рішень повинна

оцінюватися комплексно — через фінансові результати, рівень залучення пацієнтів, підвищення впізнаваності закладу та покращення якості комунікації з населенням.

Основою для розрахунків є прогнозований вплив запропонованих заходів на: збільшення кількості звернень пацієнтів; зростання обсягів фінансування за пакетами НСЗУ; підвищення частки платних медичних послуг; збільшення доходів від партнерських та грантових програм; підвищення рівня задоволеності пацієнтів.

Для оцінки ефективності було сформовано три сценарії реалізації маркетингової стратегії:

- песимістичний – мінімальний ефект від впровадження;
- реалістичний – помірне зростання основних показників;
- оптимістичний – активне зростання впізнаваності та обсягів медичних послуг.

Результати прогнозової оцінки наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Прогноз економічної ефективності реалізації маркетингової стратегії
КНП «ОРКПЦ»

Показник	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Бюджет реалізації стратегії, тис. грн	630,8	630,8	630,8
Приріст кількості звернень пацієнтів	+2%	+5%	+9%
Прогноз приросту доходів підприємства	+1,8%	+4,7%	+8,5%
Додаткові надходження, тис. грн	14 230,9	37 158,5	67 201,6
Очікуваний приріст чистого фінансового результату, тис. грн	2 486,3	7 914,8	16 382,4
Орієнтовний строк окупності витрат	2,1 роки	0,9 року	0,5 року
Прогноз зростання впізнаваності закладу	Низьке	Середнє	Високе
Прогноз підвищення задоволеності пацієнтів	+4%	+10%	+18%

Джерело: розроблено автором

Оцінка ефективності запропонованої маркетингової стратегії здійснювалася на основі прогнозного підходу із використанням сценарного

моделювання. Для розрахунків були використані фактичні фінансові показники КНП «ОРКПЦ» за 2023–2025 рр., результати проведеного аналізу маркетингового середовища, а також орієнтовний бюджет реалізації маркетингових заходів у сумі 630,8 тис. грн.

Методика оцінювання базувалася на визначенні можливого впливу маркетингових заходів на: кількість звернень пацієнтів; рівень завантаження медичних послуг; доходи від реалізації платних медичних послуг; ефективність цифрових каналів комунікації; рівень впізнаваності підприємства; показники задоволеності пацієнтів.

Песимістичний сценарій передбачає мінімальний ефект від реалізації маркетингової стратегії через вплив зовнішніх факторів, обмежене фінансування та помірне зростання кількості звернень пацієнтів. Реалістичний сценарій базується на помірному зростанні впізнаваності закладу, підвищенні ефективності цифрової комунікації та частковому збільшенні обсягів надання медичних послуг. Оптимістичний сценарій враховує активне використання цифрового маркетингу, успішне впровадження CRM-системи, розширення партнерств та суттєве підвищення рівня залучення пацієнтів.

Прогноз додаткових доходів визначався як відсоток приросту від фактичного обсягу доходів підприємства за 2025 рік. Базовим показником для розрахунку було використано дохід КНП «ОРКПЦ» у 2025 році в розмірі 790 607,0 тис. грн.

Розрахунок прогнозованого приросту доходів здійснювався за формулою:

$$D = R \times \frac{P}{100} \quad (3.1)$$

де:

D – прогнозований приріст доходів;

R – фактичний дохід підприємства;

p – прогнозований відсоток приросту доходів залежно від сценарію.

Прогнозований приріст чистого фінансового результату визначався з урахуванням орієнтовної частки чистого прибутку в структурі доходів підприємства та очікуваного зростання ефективності використання ресурсів після реалізації маркетингових заходів.

Строк окупності маркетингових витрат розраховувався як співвідношення бюджету реалізації маркетингової стратегії до прогнозованого приросту фінансового результату:

$$T = \frac{C}{P} \quad (3.2)$$

де:

T – строк окупності;

C – бюджет маркетингових заходів;

P – прогнозований приріст фінансового результату.

Соціальна ефективність оцінювалася експертним методом на основі прогнозованих змін у рівні задоволеності пацієнтів, доступності інформації про медичні послуги, швидкості комунікації із закладом та покращення іміджу підприємства. Для цього враховувалися очікувані результати впровадження CRM-системи, онлайн-запису, програм зворотного зв'язку та цифрових каналів комунікації.

Отримані результати свідчать про доцільність впровадження запропонованих заходів навіть за песимістичного сценарію розвитку. Реалістичний сценарій демонструє можливість окупності маркетингових витрат протягом одного року за рахунок збільшення кількості звернень пацієнтів, покращення цифрової комунікації та підвищення ефективності інформаційного просування послуг Центру.

Водночас ефективність реалізації маркетингової стратегії проявляється не лише у фінансових результатах. Для КНП «ОРКПЦ» важливе значення має також соціальна ефективність, яка включає: підвищення рівня доступності

медичних послуг; покращення інформування населення щодо можливостей лікування; скорочення часу взаємодії між пацієнтом та медичним закладом; підвищення рівня довіри до підприємства; формування позитивного іміджу сучасного регіонального онкологічного центру; покращення якості сервісу та комунікації з пацієнтами.

Запропонована маркетингова стратегія є економічно обґрунтованою та соціально доцільною, оскільки сприятиме підвищенню конкурентоспроможності КНП «ОРКПЦ», зміцненню його позицій на ринку медичних послуг та покращенню якості медичного обслуговування населення.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено комплекс практичних пропозицій щодо удосконалення маркетингової стратегії КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр». Запропоновані заходи сформовано з урахуванням результатів аналізу фінансового стану підприємства, конкурентного середовища, особливостей функціонування ринку медичних послуг та сучасних тенденцій розвитку медичного маркетингу.

У процесі дослідження встановлено, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливим є посилення цифрової присутності закладу, покращення комунікації з пацієнтами, впровадження сучасних інформаційних технологій та систематизація маркетингової діяльності. У зв'язку з цим було запропоновано комплекс заходів, який включає модернізацію офіційного вебсайту, SEO-оптимізацію, впровадження CRM-системи, розвиток онлайн-запису та онлайн-консультацій, активізацію діяльності у соціальних мережах, реалізацію PR-кампаній, створення системи зворотного зв'язку з пацієнтами та підвищення рівня комунікаційної компетентності персоналу.

Особливу увагу приділено формуванню системи координації маркетингової діяльності без створення окремого великого структурного підрозділу. Запропоновано використання моделі часткового аутсорсингу маркетингових послуг із залученням зовнішніх digital- та IT-фахівців у поєднанні з використанням внутрішніх ресурсів підприємства. Такий підхід дозволяє мінімізувати адміністративні витрати та забезпечити більш гнучке управління маркетинговими процесами.

Орієнтовний бюджет реалізації запропонованої маркетингової стратегії становить 630,8 тис. грн. Найбільшу частку витрат передбачено на впровадження CRM-системи, модернізацію вебсайту, налаштування цифрових сервісів та інформаційно-комунікаційні заходи. Частина робіт може бути виконана власними силами підприємства, що дозволяє знизити загальний рівень витрат та більш ефективно використовувати наявний кадровий потенціал.

Для оцінки результативності запропонованих заходів було проведено прогноз економічної та соціальної ефективності за трьома сценаріями розвитку – песимістичним, реалістичним та оптимістичним. Розрахунки показали, що навіть за песимістичного сценарію реалізація маркетингової стратегії забезпечує позитивний ефект для підприємства. За реалістичного сценарію очікується приріст доходів приблизно на 4,7%, збільшення кількості звернень пацієнтів на 5%, а також окупність витрат менш ніж за один рік. Оптимістичний сценарій передбачає суттєве зростання впізнаваності закладу, активізацію цифрових каналів комунікації та збільшення обсягів надходжень від медичних послуг.

Окрім економічного результату, запропоновані заходи мають важливий соціальний ефект, який проявлятиметься у підвищенні доступності інформації про медичні послуги, покращенні комунікації між пацієнтами та медичним персоналом, зростанні рівня довіри до закладу та підвищенні задоволеності пацієнтів якістю медичного сервісу.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємств сфери охорони здоров'я на прикладі КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради. У процесі дослідження встановлено, що в сучасних умовах розвитку ринку медичних послуг маркетингова стратегія є одним із ключових елементів забезпечення конкурентоспроможності медичного закладу, підвищення рівня задоволеності пацієнтів та формування довгострокових конкурентних переваг.

У першому розділі було узагальнено теоретико-методичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємств сфери охорони здоров'я. Визначено, що маркетинг у медичній сфері виконує не лише функцію просування послуг, а й забезпечує формування ефективної системи взаємодії між медичним закладом і пацієнтами. Доведено, що специфіка медичних послуг – нематеріальність, невіддільність процесу надання від споживання, висока роль людського фактору та соціальна значущість – обумовлює необхідність використання спеціалізованих маркетингових інструментів та стратегічного підходу до управління діяльністю медичних установ. У роботі було розглянуто основні види маркетингових стратегій, сучасні методи стратегічного аналізу, а також інструменти стратегічного маркетингового планування, серед яких SWOT-аналіз, PEST-аналіз, STP-модель, матриця Ансоффа, модель конкурентних сил М. Портера та інші.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради та його маркетингового середовища. Встановлено, що підприємство є одним із провідних спеціалізованих медичних закладів південного регіону України та має значний кадровий і матеріально-технічний потенціал. Центр забезпечує комплексне надання онкологічної допомоги, включаючи діагностику, лікування, реабілітацію та паліативний супровід

пацієнтів. Ліжковий фонд підприємства становить 550 ліжок, з яких 320 – онкохірургічні, 80 – хіміотерапевтичні та 80 – для променевої терапії. Організаційна структура включає близько 19 структурних підрозділів, що дозволяє забезпечувати комплексний характер медичного обслуговування.

У межах другого розділу було здійснено аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства, досліджено особливості його маркетингової діяльності, конкурентного середовища та зовнішніх факторів впливу. На основі проведеного PESTEL-аналізу встановлено, що на діяльність підприємства значний вплив мають політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори. Найбільшими ризиками визначено нестабільність економічного середовища, високий рівень конкуренції на ринку медичних послуг, зростання вартості медичного обладнання та потребу в постійному оновленні цифрових сервісів.

Крім того, було проведено оцінювання конкурентного середовища шляхом побудови багатокутника конкурентоспроможності. У результаті аналізу встановлено, що КНП «ОРКПЦ» має сильні позиції за рівнем професійності персоналу, спектром медичних послуг та репутацією, проте поступається окремим приватним медичним закладам за рівнем цифрових сервісів, активністю маркетингових комунікацій та сучасністю інструментів просування. Дослідження дозволило виявити ключові проблеми маркетингової діяльності підприємства, серед яких недостатній рівень цифровізації комунікацій, слабка присутність у цифровому середовищі, відсутність системної CRM-підтримки та недостатня координація маркетингової діяльності.

У третьому розділі було розроблено комплекс практичних пропозицій щодо вдосконалення маркетингової стратегії підприємства. Запропоновано впровадження сучасних цифрових інструментів маркетингу, модернізацію офіційного вебсайту, SEO-оптимізацію, розвиток соціальних мереж, створення системи онлайн-запису та CRM-системи для управління взаємодією з пацієнтами. Також обґрунтовано необхідність активізації PR-

діяльності, розвитку системи зворотного зв'язку та підвищення рівня комунікації між персоналом і пацієнтами.

Особливу увагу приділено формуванню механізму реалізації маркетингової стратегії без створення надмірно громіздкої управлінської структури. Запропоновано використання моделі часткового аутсорсингу маркетингових послуг із залученням зовнішніх IT- та digital-фахівців у поєднанні з використанням внутрішніх ресурсів підприємства. Це дозволяє зменшити адміністративні витрати та забезпечити більш гнучке управління маркетинговими процесами.

У роботі було проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Загальний орієнтовний бюджет реалізації маркетингової стратегії становить 630,8 тис. грн. Основними напрямками витрат визначено модернізацію вебсайту, впровадження CRM-системи, налаштування онлайн-сервісів, SEO-просування, створення цифрового контенту, PR-кампанії та навчання персоналу. Частину заходів запропоновано реалізовувати власними силами підприємства, що дозволяє оптимізувати витрати та ефективніше використовувати внутрішній кадровий потенціал.

Для оцінки результативності запропонованих заходів було проведено сценарний аналіз ефективності за песимістичним, реалістичним та оптимістичним сценаріями. Результати розрахунків показали, що навіть за песимістичного сценарію реалізація маркетингової стратегії забезпечує позитивний ефект для підприємства. За реалістичного сценарію прогнозується збільшення кількості звернень пацієнтів приблизно на 5%, приріст доходів на 4–5% та окупність інвестицій менш ніж за один рік. Оптимістичний сценарій передбачає суттєве посилення впізнаваності закладу, зростання цифрової активності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку медичних послуг.

Окрім економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів має важливе соціальне значення. Очікується підвищення доступності інформації про медичні послуги, покращення комунікації між пацієнтами та персоналом,

підвищення рівня задоволеності пацієнтів, зміцнення довіри до підприємства та покращення загального іміджу закладу охорони здоров'я.

У результаті проведеного дослідження було доведено, що впровадження комплексної маркетингової стратегії є важливою умовою забезпечення ефективного розвитку КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» Одеської обласної ради. Запропоновані у роботі заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства, покращенню якості медичних послуг, зміцненню ринкових позицій та підвищенню ефективності взаємодії із пацієнтами в умовах сучасного конкурентного середовища.

Список використаних джерел

1. Крикавський Є. В., Косар Н. С., Мних О. Б. Маркетингова діяльність підприємств : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 352 с.
2. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок / пер. з англ. Київ : КНЕУ, 2017. 800 с.
3. Грьонрус К. Сервісний менеджмент і маркетинг : управління взаємодією зі споживачами. Київ : Наш формат, 2021. 560 с.
4. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент. 15-те вид. Київ : Хімджест, 2018. 720 с.
5. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетинг послуг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 312 с.
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 8-ме вид. Київ : Лібра, 2019. 720 с.
7. Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В. Маркетинг послуг у сфері охорони здоров'я : монографія. Київ : КНТЕУ, 2017. 280 с.
8. Буднікевич І. М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 536 с.
9. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. Київ : Основи, 2019. 519 с.
10. Портер М. Конкурентна стратегія : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
11. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 699 с.
12. Длигач А. О. Стратегічний маркетинг управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : Алерта, 2019. 272 с.
13. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 523 с.

14. Балабанова Л. В., Савельєва К. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2017. 288 с.
15. Ткачова Н. М., Ганжа Т. В. Стратегічний розвиток підприємств сфери послуг в умовах конкуренції. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 82–87.
16. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2020. 680 с.
17. Буряк Р. І., Ковальчук С. В. Стратегічний маркетинг у системі управління закладами охорони здоров'я. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 98–103.
18. Мних О. Б., Крикавський Є. В. Маркетингові стратегії розвитку підприємств сфери послуг в умовах конкуренції. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4, № 2. С. 52–61.
19. Герасименко В. Г., Нікітіна А. В. Конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я в умовах реформування медичної сфери. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 174–180.
20. Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В. Маркетинг медичних послуг: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 3. С. 67–79.
21. Штефанич Д. А., Окрепкий Р. Б. Розвиток маркетингових комунікацій у сфері медичних послуг. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 58. С. 124–129.
22. Савицька Н. Л., Пригара О. Ю. Формування маркетингової стратегії закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 79. С. 112–117.
23. Буряк Р. І., Ковальчук С. В. Стратегічне управління та маркетинг у системі охорони здоров'я України. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 94–99.

24. Штефанич Д. А., Окрепкий Р. Б. Маркетингові комунікації медичних закладів у сучасних умовах конкуренції. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 61. С. 153–158.
25. Лазірко О. А., Бойко М. В. Особливості маркетингової діяльності закладів охорони здоров'я в умовах медичної реформи. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. С. 45–51.
26. Федорченко А. В., Ярошенко І. В. Маркетингові дослідження у сфері медичних послуг: сучасні підходи та інструменти. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2020. Вип. 2 (56). С. 96–103.
27. Коваль Л. А., Мельник І. М. Формування системи комунікацій закладу охорони здоров'я в цифровому середовищі. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 28. С. 56–62.
28. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Сучасні тенденції розвитку маркетингу послуг в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 5. С. 12–18.
29. Жегус О. В., Парцирна Т. М. Формування клієнтоорієнтованої стратегії медичних закладів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Т. 2. С. 214–219.
30. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12> (дата звернення: 11.03.2026).
31. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> (дата звернення: 11.03.2026).
32. Смерічевська С. В., Жаболенко М. В. Стратегічний аналіз у системі маркетингового управління підприємством. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 24. С. 91–97.
33. Дергалюк Б. В., Савченко Т. О. Сучасні інструменти маркетингового аналізу в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2023. № 189. С. 72–78.

34. Семенюк С. Б., Костюк І. В. Використання методів стратегічного аналізу в системі управління підприємствами сфери послуг. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 4. С. 118–124.
35. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Маркетингове планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 2. С. 44–51.
36. Соколова Л. В., Бондаренко А. І. Комунікаційна політика підприємств сфери медичних послуг. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 167–173..
37. Дергалюк Б. В., Савченко Т. О. Сучасні інструменти маркетингового аналізу в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2023. № 189. С. 72–78.
38. Романенко О. О., Пилипчук В. П. Застосування стратегічних маркетингових інструментів у сфері послуг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 196–202.
39. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Маркетингова стратегія розвитку закладів охорони здоров'я в умовах конкуренції. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 3. С. 95–102.
40. Петруня Ю. Є., Пасічник Т. О. Стратегічний розвиток підприємств сфери послуг в умовах цифрової економіки. *Академічний огляд*. 2021. № 2 (55). С. 74–82.
41. Остапенко Я. О., Ковалчук Н. В. Використання CRM-систем у маркетинговій діяльності медичних установ. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 221–227.
42. Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр : офіційний сайт. URL: <https://ood.com.ua/ob-ood/> (дата звернення: 12.04.2026).
43. Into-Sana : офіційний сайт. URL: <https://intosana.ua/> (дата звернення: 11.05.2026).

44. Odrex : офіційний сайт. URL: <https://odrex.ua/ua> (дата звернення: 11.05.2026).

45. Клініка Святої Катерини : офіційний сайт. URL: <https://www.svk.od.ua/> (дата звернення: 11.05.2026).