

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ТОВ «ДОБРОБУТ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

Інна ТИСЯЧНА

(підпис)

Виконав:

здобувач вищої освіти гр. МРД-42

Інна ТИСЯЧНА

Керівник:

кандидат психологічних наук

Ольга ІГНАТЕНКО

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Тетяна СЬОМКІНА

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Кафедра	Маркетингу
Ступінь вищої освіти	<u>«Бакалавр»</u>
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Маркетинг»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
маркетингу
_____ Олена
ВИНОГРАДОВА
«27» лютого 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Тисячній Інні Петрівні

-
1. Тема кваліфікаційної роботи: Удосконалення маркетингової стратегії
ТОВ «ДОБРОБУТ»
-
- керівник кваліфікаційної роботи к.псих.н. Ольга ІГНАТЕНКО
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних
технологій від «27» лютого 2024 року № 36
-
2. Строк подання кваліфікаційної роботи «10» травня 2024 р.
-
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти
України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані
Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють
діяльність підприємств; наукова література.
-
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Теоретичні основи розробки маркетингової стратегії підприємства
-
2. Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Добробут»
-
3. Пропозиції з удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Доробут»
-
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Презентація
-
6. Дата видачі завдання 27.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	05.02 - 26.02
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	10.05-11.05
9.	Рецензування роботи керівником	11.05-13.05
10.	Зовнішнє рецензування	11.05-13.05
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-15.06
12.	Попередній захист	16.05-17.05
13.	Захист кваліфікаційної роботи	10.06-14.06

Здобувач вищої освіти _____ Інна ТИСЯЧНА

Керівник роботи _____ Ольга ІГНАТЕНКО

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувачка Тисячна Інна Петрівна
до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 075 – Маркетинг
освітньо-професійної програми Маркетинг
на тему: Удосконалення маркетингової стратегії підприємства .
Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП _____ Сергій ФЕДЮНІН

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач Тисячна Інна Петрівна виконала кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні питання формування і удосконалення маркетингової стратегії підприємства; здійснено аналіз маркетингової стратегії ТОВ «ДОБРОБУТ», надані рекомендації. Завдання роботи виконані, мета досягнута. Здобувач продемонструвала добру підготовку і знання спеціальних предметів, а також уміння застосовувати отримані в університеті знання на практиці. Використання практичних рекомендацій, отриманих в роботі, сприятимуть підвищенню ефективності маркетингової стратегії ТОВ «ДОБРОБУТ».

Все це дозволяє позитивно оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача та присвоїти йому кваліфікацію бакалавр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Ольга ІГНАТЕНКО
«12» травня 2024 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Тисячна І.П., допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу _____ Олена ВІНОГРАДОВА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 83 стор., 12 табл., 5 рис., 54 джерела.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій стосовно формування і удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Об'єкт дослідження – процес розробки і удосконалення стратегії маркетингу підприємства сфери медичних послуг.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості розробки і удосконалення стратегії маркетингу підприємства ТОВ МЦ «ДОБРОБУТ».

Короткий зміст роботи:

У роботі розглянуто поняття, сутність і види маркетингових стратегій, процес вибору маркетингових стратегій. Виокремлено складові і інструменти побудови маркетингової стратегії. Представлено алгоритм розробки і показники ефективності маркетингової стратегії підприємства.

Надано загальну характеристику ринку медичних послуг і підприємства ТОВ МЦ «ДОБРОБУТ». Проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ МЦ «ДОБРОБУТ». Проаналізовано систему маркетингу, маркетингову стратегію підприємства.

Обґрунтовано необхідність удосконалення стратегії маркетингу підприємства. Наведено Програму заходів з удосконалення стратегії маркетингу підприємства. Розраховано ефективність запропонованих рекомендацій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *маркетинг, стратегія маркетингу, медична послуга, показники ефективності стратегії маркетингу, ринок медичних послуг, ТОВ МЦ «ДОБРОБУТ».*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ	
МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність і значення, види маркетингових стратегій.....	9
1.2. Процес розробки і контроль маркетингових стратегій.....	15
1.3. Методи розрахунку ефективності маркетингової стратегії.....	18
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ	
«ДОБРОБУТ».....	21
2.1. Загальна характеристика і місце ТОВ «ДОБРОБУТ» на ринку медичних послуг України.....	21
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства.....	37
2.3. Аналіз системи маркетингу і маркетингової стратегії підприємства.....	39
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ	
МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ДОБРОБУТ».....	57
3.1. Пропозиції з удосконалення маркетингової стратегії на підприємстві.....	57
3.2. Розвиток напрямку медичного туризму: пропозиція і популяризація послуг клініки за кордоном.....	61
3.3. Прогнозна ефективність запропонованих заходів.....	69
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

Сучасне підприємство функціонує в умовах нестабільності, посилення конкуренції, глобалізації бізнесу, підвищення ролі споживача у формуванні попиту на продукцію. Для забезпечення конкурентного ринкового положення, підприємства повинні переглянути власні системи управління та інтенсивно застосовувати у своїй діяльності інструменти стратегічного маркетингу. На практиці починають з розробки стратегії маркетингу, націленої на успіх підприємства на ринку. Успіх підприємств на ринку залежить від правильно сформульованих цілей на основі детального аналізу ринкового середовища й вибору способу їх досягнення. Тому підприємства все більше уваги приділяють формуванню маркетингової стратегії як головному інструменту ефективного функціонування в умовах, що постійно змінюються.

Актуальність роботи зумовлюється потребою дослідження ролі та особливостей розробки та удосконалення маркетингових стратегій на вітчизняному ринку медичних послуг, що потребує подальшого розвитку.

Дослідженням сутності та змісту поняття «маркетингова стратегія» займалося багато зарубіжних вчених: І.Ансофф, Г.Армстронг, Г.Ассель, Ф.Котлер, Ж.-Ж.Ламбен, М.Мак-Дональд, О.Уолкер та Х.Бойд, Д.Хассі, та ін. Проблемами стратегічного маркетингу займалися українські вчені: Л.В.Балабанова, А.В.Войчак, С.С.Гаркавенко, А.Ф.Павленко, І.Л.Решетнікова, Н.І.Чухрай та інші. Незважаючи на численні публікації, недостатньо робіт, присвячених проблемі розробки маркетингової стратегії для підприємств сфери охорони здоров'я, що і зумовило вибір теми нашого дослідження.

Мета дослідження – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій стосовно формування і удосконалення маркетингової стратегії підприємства. Для досягнення поставленої мети поставлені **завдання**:

- визначити сутність і види маркетингової стратегії підприємства;
- вивчити процес вибору, розробки і контролю маркетингових стратегій;

- визначити основні показники і методи розрахунку ефективності маркетингової стратегії;
- надати загальну характеристику досліджуваного підприємства і ринку його функціонування;
- провести аналіз фінансово-економічних показників підприємства;
- здійснити SWOT-аналіз підприємства і проаналізувати ефективність існуючої маркетингової стратегії;
- надати пропозиції з удосконалення маркетингової стратегії підприємства з урахуванням специфіки його діяльності;
- розрахувати прогнозну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес розробки і удосконалення стратегії маркетингу підприємства сфери медичних послуг. **Предметом дослідження** є теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості розробки і удосконалення стратегії маркетингу підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано дипломну роботу: ТОВ МЦ «Добробут» – приватна медична компанія широкого профілю, заснована в 2001 році в м.Києві. Адреса офісу: м. Київ, вул. Сумська, 1.

Методи дослідження: загальні методи (порівняльний аналіз і синтез, індукція, класифікація), теоретичні методи (системний аналіз), економіко-статистичні, графічні, та інші. **Джерела інформації:** наукові статті та публікації в періодичних виданнях, нормативно-правові акти України, матеріали Державної служби статистики, монографії, підручники та навчальні посібники з стратегічного маркетингу, медичного маркетингу, звітність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів: Результати можуть бути застосовані підприємствами - представникам вітчизняного медичного бізнесу.

Апробація результатів роботи. Результати досліджень було висвітлено в матеріалах VI Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг майбутнього: виклики і реалії», м. Київ, ДУІКТ, 06.06.2024. **Обсяг і структура роботи.** Кваліфікаційну роботу викладено на 83 сторінках. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку з 54 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і види маркетингових стратегій

Стратегія – це програма, генеральний план суб'єкта господарювання з досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності.

Маркетингова стратегія — це комплексний план дій щодо просування товару і збільшення прибутку підприємства. Це формування маркетингових цілей і завдань, які ставить перед собою компанія, та визначення способів і засобів їх досягнення. Це інструмент, що дозволяє випередити конкурентів на кілька кроків [9, с.56].

Стратегія маркетингу є складовою загальної стратегії компанії, тому їхні цілі взаємопов'язані. В основі маркетингової стратегії лежать складові комплексу маркетингу «4Р»: продукт, ціна, місце продажу і просування. В даному випадку: товарна стратегія, цінова стратегія, стратегія збуту і комунікативна стратегія. Розробляючи маркетинговий план, слід вибрати стратегію для кожного з цих напрямків [12, с.225].

Вибір правильної стратегії відкриває широкі можливості для підприємства, що направляє усі свої і залучає нові ресурси, допомагає просувати й реалізовувати послуги та продукцію.

У сучасній науковій літературі зустрічаються поняття «стратегічний маркетинг», «маркетингова стратегія», «стратегія з маркетингу», зміст яких досить близький і можна говорити про їх тотожність [24, 29, 34].

Дослідивши літературу, ми відзначили, що серед зарубіжних та вітчизняних науковців, які дають визначення поняттю «маркетингова стратегія», немає її єдиного трактування.

Ф. Котлер дає таке визначення маркетинговій стратегії: це «логічна схема маркетингових заходів, за допомогою яких компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання» [32, с. 127].

Ж.-Ж.Ламбен стверджує, що маркетингова стратегія – це «систематичний та безперервний аналіз потреб і запитів ключових споживчих груп, а також розробка та виробництво товару (надання послуги), що дозволить компанії обслуговувати вибрані групи чи сегменти більш ефективно, ніж конкуренти; вивчення потреб та платоспроможного попиту споживача» [34, с. 151].

М.Мак-Дональд відзначає, що маркетингові стратегії – це «засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу» [12, с. 125].

О.Уолкер, Х.Бойд визначають маркетингову стратегію як «фундаментальну модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища» [34, с. 160].

Д.Хассі вважає, що маркетингова стратегія це «діяльність, сутність якої у тому, яким чином організація досліджує свої поточні й майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб, як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб» [34, с. 160].

Вітчизняні науковці трактують дане поняття з наступних позицій. Л.В. Балабанова відзначає, що маркетингова стратегія – це «основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації; засіб досягнення маркетингових цілей».

На думку Т.О.Зайчук, маркетингова стратегія це «сучасна філософія бізнесу, спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства та формування і розвитку сильних сторін підприємства з метою посилення його конкурентних позицій та внутрішніх компетенцій» [12, с. 149-150].

Найбільш повне визначення надає С.Я. Войтович, який говорить, що *маркетингова стратегія*:

- є довгостроково орієнтованою;
- є засобом реалізації маркетингових цілей підприємства;

- базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу;
- має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства;
- виявляє сильні сторони підприємства, які визначають конкурентну перевагу підприємства;
- є складовою частиною певного процесу, який має певну логіку, послідовність і циклічність [22, с. 79-81].

Маркетингова стратегія, на нашу думку, це довгостроковий, перспективний підхід і загальний план гри будь-якого підприємства чи будь-якого бізнесу з основною метою досягнення стійкої конкурентної переваги шляхом розуміння потреб і побажань клієнтів. Маркетингова стратегія – це широка стратегія, яка охоплює все: від того, як компанія позиціонує себе, до стратегічних партнерів, зв'язків зі ЗМІ, комплексу маркетингу, а також каналів розподілу продукції.

На основі аналізу наукової літератури, трактування дефініції «маркетингова стратегія» встановлено, що основними сутнісними характеристиками маркетингової стратегії є наступні [12–29]:

- маркетингова стратегія довгострокова і має узгоджуватися з головною метою діяльності підприємства та його місією;
- маркетингова стратегія не є різновидом генеральної стратегії, але створюється як похідна від неї;
- маркетингова стратегія є фундаментом для довготермінового й оперативного планування діяльності;
- в основу маркетингової стратегії покладені потреби споживача, на основі яких можна прогнозувати майбутнє компанії і ринку;
- у сучасних умовах господарювання маркетингова стратегія підприємства носить адаптивний характер, динамічний характер, надаючи йому можливість пристосування до змін зовнішнього середовища.
- маркетингова стратегія є засобом досягнення стійкості на ринку в умовах конкурентної боротьби. Для цього підприємство використовує свої відповідні

маркетингові інструменти, які відповідають змінам запитів споживачів і діють ефективніше, ніж у конкурентів.

З урахуванням виділених сутнісних характеристик маркетингової стратегії, узагальнюючи існуючі трактування, можна запропонувати наступне визначення. *Маркетингова стратегія* – це довготермінова ринково орієнтована модель маркетингової діяльності, що включає комплекс маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу підприємству досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню його конкурентних переваг.

Види маркетингових стратегій

В залежності завдань, які повинна вирішити маркетингова стратегія, виділяють [29, с.26]:

- стратегію розширення ринку збуту;
- завоювання нових сегментів ринку, нових ринкових ніш;
- маркетингову стратегію підтримання рівня стабільності компанії.

За термінами реалізації стратегії маркетингу поділяються на:

- короткострокові (до 1 року);
- середньострокові (від 2 до 5 років);
- довгострокові (на 5-7 років).

Нерідко у маркетингових статтях і на практиці плутають такі поняття, як: бізнес-стратегія, маркетингова стратегія та стратегія бренду. Чим різняться ці терміни та чим схожі – спробуємо розібратись.

Бізнес-стратегія – це покрокова інструкція, націлена на досягнення успіху конкретної компанії. Стратегія бізнесу включає правила прийняття рішень, які використовуються для визначення головних правил діяльності. У процесі стратегічного планування організація складає прийнятну для себе стратегію розвитку бізнесу. Стратегія визначає напрямки діяльності на довгостроковий період, щоб досягти цілей та обійти конкурентів. Також стратегія передбачає гнучкість для того, щоб успішно адаптуватися до ринку, який постійно змінюється.

Таблиця 1.1.

Класифікація маркетингових стратегій

№п/п	Класифікаційна ознака	Види стратегій
1	Залежно від терміну реалізації	- довгострокові - середньострокові - короткострокові
2	Залежно від стратегії життєвого циклу товарів	- на стадії виведення товару на ринок - на стадії росту - на стадії насичення ринку - на стадії спаду
3	Залежно від стану ринкового попиту	- конверсійного маркетингу - креативного маркетингу - стимулюючого маркетингу - розвиваючого маркетингу - синхромаркетингу - підтримуючого маркетингу - ремаркетингу - індивідуального маркетингу - протидіючого маркетингу
4	Залежно від загальнооекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань	- виживання - стабілізації - зростання
5	Залежно від елементів маркетинг-міксу	- товарна - цінова - збутова - комунікаційна
6	Залежно від конкурентних переваг (за М. Портером)	- цінового лідерства - диференціації - фокусування (концентрації)
7	Залежно від виду диференціації	- товарна - сервісна - іміджева - кадрова
8	Залежно від конкурентних позицій підприємства та його маркетингових спрямувань	- ринкового лідера - членджерів - послідовників - ринкової ніші
9	Залежно від позиціювання за матрицями БКГ та Мак-Кінсі	- розвитку - підтримування - збирання врожаю - елімінації
10	Залежно від методу вибору цільового ринку	- товарної спеціалізації - сегментної спеціалізації - одnosegmentної концентрації - вибіркової спеціалізації - повного охоплення
11	Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства	- недиференційованого маркетингу - диференційованого маркетингу - концентрованого маркетингу

Джерело: складено авторами за [21, 29, 34]

Наявність бізнес-стратегії допомагає компанії [34]:

- слідувати поставленим цілям;
- відстежувати успішність;
- відповідати ринковим умовам, які постійно змінюються;
- забезпечити прозорі зовнішні та внутрішні зв'язки.

Маркетингова стратегія підприємства більше спрямована на його рекламування. Маркетологи використовують різні інструменти у ході виконання обраної стратегії, щоб підвищити впізнаваність компанії. Це, у свою чергу, формує лояльність до бренду та покращує продажі у перспективі.

Маркетингова *стратегія просування бренду* націлена на створення позитивного іміджу компанії. Гарно продумана стратегія допомагає розумно розподілити ресурси компанії та збільшувати об'єм реалізації. Маркетингова стратегія є частиною загальної стратегії компанії. В її основі – головні складові комплексу маркетингу: продукт, ціна, місце та просування [34].

До онлайн-інструментів реалізації стратегії просування бренду належать:

- Просування у соціальних мережах (SMM).
- Email-розсилка.
- Контекстна реклама.
- Таргетована реклама.
- SEO-оптимізація.
- Співпраця з лідерами думок, блогерами тощо.
- Керування репутацією в Інтернеті (SERM) [32, с. 59-61].

Спеціалісти з онлайн-маркетингу часто використовують відразу декілька (вірніше, цілий комплекс) інструментів, щоб швидше досягати поставлених цілей.

Стратегія бренду (або бренд-стратегія) – це стратегія розвитку бренду, цілями якої є формування ідентичності продукту чи послуги та покращення його активів [34, с. 59-61].

Для чого потрібна стратегія бренду? Коректно сформована стратегія бренду дає розуміння щодо таких питань:

- Яким буде створений бренд?
- На яку цільову аудиторію він орієнтований?
- Яким бренд буде через певний відрізок часу, наприклад, пів року, рік?

Стратегія позиціонування бренду дозволяє сформувати бачення щодо компанії, починаючи від концепції та закінчуючи комунікацією з цільовою аудиторією.

Основні відмінності між стратегіями. Як зазначено вище, нерідко ці три терміни плутають, що не дивно. Часто цілі усіх трьох стратегій однакові, а методи виконання переплітаються. І брендова, і маркетингова, і бізнес-стратегія націлені на досягнення успіху компанії. Однак, бренд-стратегія відповідає за розвиток бренду. Маркетингова турбується про створення позитивного іміджу, а бізнес-стратегія націлена на успішність компанії в цілому.

1.2. Алгоритм розробки маркетингових стратегій

Постановка мети та стратегічне планування – важливі компоненти здійснення маркетингової політики, вони базуються на знаннях про ринок та поточну ситуацію.

Виділяють такі етапи розроблення стратегії маркетингу фірми [22, 34]:

- аналіз стану ринку;
- оцінка внутрішнього середовища і поточного стану компанії;
- аналіз конкурентів і оцінка рівня конкурентоспроможності фірми;
- визначення цілей маркетингової стратегії;
- сегментування ринку і вибір цільових сегментів;
- аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії маркетингу;
- побудова стратегії позиціонування;
- попередня економічна оцінка стратегії та інструменти контролю над її реалізацією.

Модель розробки та впровадження стратегії містить як мінімум шість ключових елементів: *рішення про розподіл ресурсів*, яке приймається з огляду на *місію, візію та цінності*, а також на *сплановану та на спонтанну стратегії*.

Інвестиції в нові продукти і процеси є наступним кроком у стратегії після рішення про розподіл ресурсів. Такі інвестиції мають гарантувати *результат*, після отримання якого відбувається перегляд спланованої стратегії (пошук відповіді на питання «що спрацювало, а що - ні») та виникає необхідність аналізу «спонтанної» ситуаційної стратегії (аналіз несподіваних можливостей, проблем та успіхів тощо).

Головним інструментом маркетингової стратегії є *маркетинговий план* [34; 44], який містить в собі всі аспекти маркетингових дій, які збирається вчинити компанія.

Якісний маркетинговий план складається з наступних, як мінімум, п'яти розділів (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Розділи маркетингового плану – інструменту маркетингової стратегії

№ п/п	Розділи маркетингового плану	Відповідають на питання
1	Аналіз ситуації	Де зараз знаходиться компанія?
2	Ціль	Куди компанія має наміри потрапити?
3	Стратегія	Як компанія збирається досягти поставленої мети?
4	Тактика	Які конкретні кроки збирається здійснити компанія?
5	Контроль	Яким чином здійснювати вимірювання, моніторинг, аналіз та вдосконалення досягнутого результату?

Джерело: [44].

На етапі постановки цілі, важливим елементом самоусвідомлення компанії на ринку є такі поняття, як *візія та місія*.

Візія – це той образ компанії, якою вона себе бачить в майбутньому, в довготерміновій перспективі. *Місією* є те, для чого створюється проект, в чому полягає мета існування клініки [44, с. 29-31].

Але цей перелік питань-відповідей видається неповним. За М. Портером і Дж. Траутом [33], маркетинговий план доцільно доповнити вивченням і сегментацією ринку, оцінкою факторів конкуренції та знаходженням точок диференціації. Після врахування всіх необхідних етапів отримуємо алгоритм процесу з 11 пунктів.

Основні етапи розробки маркетингової стратегії [34, 44]:

1. Визначення напрямку розвитку компанії і постановка стратегічних цілей.
2. Аналіз поточного стану компанії, аналіз внутрішньої інформації та звітності.
3. Проведення SWOT-аналізу.
4. Маркетингові дослідження ринку, його сегментація, визначення ролі і позицій компанії на ринку.
5. Вивчення конкурентних компаній і їх активності.
6. Маркетингові дослідження з метою скласти портрет споживача.
7. Вибір стратегії розвитку фірми.
8. Опис принципів стратегії маркетингу на основі концепції (комплексу) маркетингу.
9. Визначення портфеля проектів, реалізація яких необхідна для впровадження маркетингової стратегії:
 - брендинг;
 - асортиментна і цінова політика;
 - збутова політика;
 - рекламна стратегія;
 - аналітика ринку і бренд-аналітика;
10. Планування заходів щодо реалізації стратегії маркетингу.

11. Супровід та моніторинг виконання маркетингової стратегії (аудит та внесення коригувань). Економічна оцінка проміжних і кінцевих результатів діяльності компанії.

1.3. Методи розрахунку ефективності маркетингової стратегії

Ефективність маркетингової стратегії безпосередньо залежить від якості зібраної маркетингової інформації, на базі якої вона розробляється. Маркетингова стратегія може бути якісно розроблена на основі аналізу ефективності виробництва, збуту, фінансової діяльності підприємства, оцінки інвестиційної привабливості підприємства і конкурентів, комплексного аналізу конкуренції, аналізу попиту по сегментам, оцінки рівня державного втручання в галузі, аналізу положення галузі, перспектив розвитку [44] .

Ефективність маркетингової стратегії полягає у задоволенні потреб споживача. Якщо споживач задоволений і повертається знов, про що свідчать обсяги продажів, зростання частки ринку, то це означає, що підприємство досягає своїх цілей. Це означає, що кожен співробітник компанії вирішує своє завдання, знаходиться на своєму місці і плани керівництва цілком реалістичні і досяжні.

Маркетингова стратегія підприємства покликана характеризувати довгострокові цілі підприємства, забезпечувати координацію маркетингової діяльності з іншими функціональними видами діяльності і, нарешті, узгоджувати різні види маркетингових рішень. Маркетингові стратегії повинні відповідати умовам зовнішнього середовища підприємства з погляду можливостей, що відкриваються, зростання і перешкод, а також її внутрішніх ресурсів і можливостей.

Ефективна організація маркетингової діяльності можлива лише за наявності в системі управління підприємством служби маркетингу, здатної вирішити питання правильної оцінки кон'юнктури й освоєння ринків, визначення обсягів виробництва, переробки та реалізації продукції на

найближчу перспективу, розроблення стратегії і тактики діяльності підприємства.

Вибір структури управління маркетингом залежить від багатьох факторів: розміру підприємства, обсягів виробленої та реалізованої продукції, методів її збуту, рівня конкурентного суперництва на ринку, географії зони діяльності, різноманіття продуктових портфелів і споживчих ринків.

Здебільшого головним критерієм оцінки роботи служби вважається фактичне надходження грошових коштів на рахунок підприємства в конкретний період. Така оцінка повною мірою відображає цілі і завдання, що стоять перед службою маркетингу.

Щоб зрозуміти, наскільки вдала маркетингова програма, проводять аналіз маркетингової стратегії. Він стосується мети, яка поставлена: наскільки її вдалося досягти, ефективність інструментів і процесів тощо.

ROI - це показник, який відображає, наскільки витрати на маркетинг або рекламну кампанію окупилися. Для обчислення прибутку для рекламної кампанії беруть витрати на неї (інвестиції), отримана різниця поділяється на суму витрат і множиться на 100% [34]:

$$ROI = (\text{дохід} - \text{інвестиції}) / \text{інвестиції} \times 100\% \quad (1.1)$$

Результат вище 100% говорить про те, що кампанія принесла прибуток;

Окупність витрат на рекламу ROAS показує, скільки гривень доходу ми отримуємо з кожної проінвестованої гривні в рекламну кампанію [34].

$$ROAS = \text{дохід} / \text{витрати на рекламу} \quad (1.2)$$

Критерій ефективності маркетингової стратегії підприємства – це завжди баланс між досягненням цілей компанії і задоволенням потреб клієнтів. Зараз багато фірм активно застосовують маркетинг у своїй діяльності, але тільки одиниці змогли з його допомогою підвищити лояльність покупців і створити постійну клієнтську базу.

Висновки до розділу 1.

В 1 розділі ми розглянули сутність і види маркетингової стратегії підприємства, процес розробки маркетингових стратегій, визначили основні показники і методи розрахунку ефективності маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія — це комплексний план дій щодо просування товару і збільшення прибутку підприємства, досягнення маркетингових цілей, компанії. Це інструмент, що дозволяє випередити конкурентів. Стратегія маркетингу є складовою загальної стратегії компанії, тому їхні цілі взаємопов'язані. В основі маркетингової стратегії лежать складові комплексу маркетингу.

В залежності від завдань, які повинна вирішити маркетингова стратегія, виділяють: стратегію розширення ринку збуту; завоювання нових сегментів ринку, нових ринкових ніш; стратегію підтримання рівня стабільності компанії. Залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань виділяють стратегії: виживання, стабілізації, зростання. Залежно від конкурентних позицій підприємства та його маркетингових спрямувань виділяють стратегії: ринкового лідера, челенджерів, послідовників, ринкової ніші. Залежно від конкурентних переваг (за М. Портером) виділяють стратегії: цінового лідерства, диференціації, фокусування (концентрації).

Виділяють такі етапи розроблення стратегії маркетингу фірми: – аналіз стану ринку; – оцінка внутрішнього середовища і поточного стану компанії; – аналіз конкурентів і оцінка рівня конкурентоспроможності фірми; – визначення цілей маркетингової стратегії; – сегментування ринку, вибір цільових сегментів; – аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії маркетингу; – побудова стратегії позиціонування; – попередня економічна оцінка стратегії та інструменти контролю над її реалізацією.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ДОБРОБУТ»

2.1. Загальна характеристика і місце ТОВ «ДОБРОБУТ» на ринку медичних послуг в Україні

Як відомо, *медичний маркетинг* розглядається як окремий напрям маркетингу послуг. Під ним розуміють підприємницьку діяльність, яка управляє просуванням послуг від її виробника (медичного працівника) до споживача (пацієнта). Маркетинг в охороні здоров'я - система принципів, методів і засобів, що базуються на комплексному вивченні попиту споживачів і цілеспрямованому формуванні пропозиції медичних послуг закладами охорони здоров'я [9, с.135].

Як показує досвід, досі не існує чіткого визначення медичної послуги як товару медичного ринку. Це спонукало нас провести дослідження та зробити спробу узагальнити існуючі поняття.

Медичні послуги – це допомога, яку надають медичні працівники людям, які хворіють. Це певні дії, які стосуються здоров'я людини, спрямовані на те, щоб попередити хворобу, а також на лікування та реабілітацію пацієнта.

Під *медичною послугою* розуміється захід або комплекс заходів, спрямованих на профілактику захворювань, їх діагностику й лікування, поліпшення стану здоров'я пацієнта. Ця послуга має самостійне закінчене значення і певну вартість [36; 26].

Слушною щодо визначення сутності послуг є позиція С.В. Антонова [10].

Так, *медична послуга* – це вид професійної діяльності медичних закладів (організацій), фізичних осіб-підприємців, які займаються приватною медичною практикою, що включає застосування спеціальних заходів стосовно здоров'я (результатом яких є поліпшення загального стану, функціонування окремих органів або систем організму людини) чи спрямованих на досягнення певних естетичних змін зовнішності.

Медична послуга, будучи товаром медичного ринку, різко відрізняється від будь-якого іншого товару або послуги і характеризується рядом особливих ознак [21]:

- не існує до початку виробництва;
- трудомістка і не має чіткої вартості до закінчення виконання;
- не матеріальна;
- важко піддається розрахунку;
- персоніфікована;
- інтелектуально залежить від виробника послуги;
- якість послуги мінлива навіть при виконанні її одним й тим самим лікарем;
- оцінка послуги є суб'єктивною і залежить від особливостей споживача та ін.

Притаманні медичним послугам специфічні властивості можна об'єднати у 3 групи:

- *загальні*: нематеріальність, невіддільність від виробника, мінливість якості, неможливість зберігання;
- *економічні*: собівартість, ціна послуги, рентабельність, ефективність;
- *медико-соціальні*: своєчасність, доступність, якість, результативність.

Структура медичної послуги зображена на рис.2.1. Вона нематеріальна для пацієнта, але матеріальна для хвороби, витратна для клініки [9].

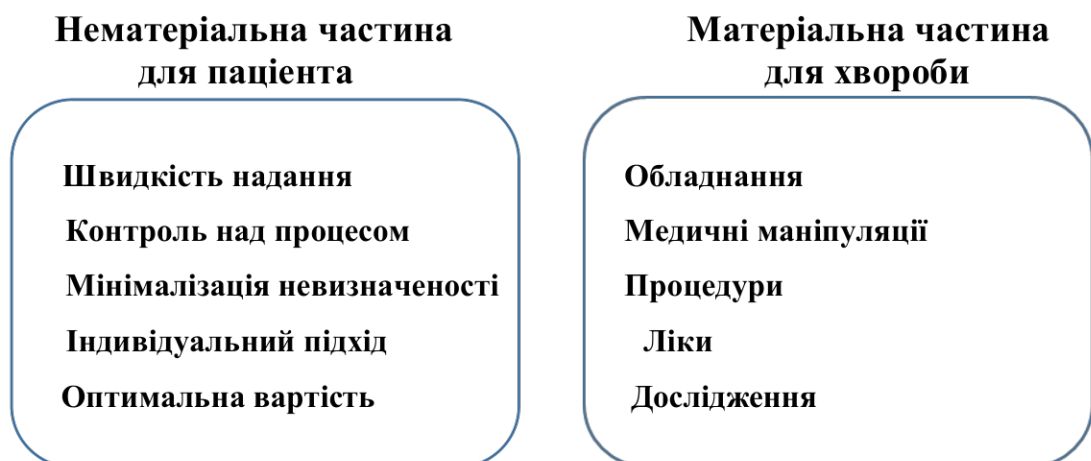


Рис. 2.1. Дві частини медичної послуги [9]

Медична послуга може надаватися тільки тими її виробниками, які мають медичну освіту, а також ліцензію. Цю послугу виробники надають безпосередньо тим споживачам, які її потребують, використання посередників неможливе. Процес надання медичної послуги будується на певних нормах, протоколах і стандартах, які не можна скасувати або змінити за бажанням пацієнта. Лікування проходить певні стадії відповідно до поставленого діагнозу й показань [9].

У відповідному розділі КВЕД «Охорона здоров'я і соціальна допомога» вперше документально виділена медична послуга як окремий вид економічної діяльності в галузі охорони здоров'я [10, с.25]. Згідно робіт деяких вчених, медична практика включає [9,10]:

- консультаційні послуги та лікування, що надаються лікарями всіх спеціальностей в лікувальних установах (амбулаторіях) і в умовах приватної практики;

- діагностичні послуги,
- проведення аналізів;
- послуги приватних консультантів;
- послуги швидкої та невідкладної медичної допомоги;
- послуги санаторно-курортних організацій;
- послуги інших лікувальних установ для відновлення здоров'я людини

Там же зазначається, що медичні послуги можуть бути короткострокові та довгострокові.

Медичні послуги можна класифікувати за наступними класифікаційними ознаками, які наведені у таблиці 2.1.

Ринок медичних послуг (табл. 2.2) за економічним призначенням вміщує: ринок медичного обслуговування, ринок лікарських засобів (фармацевтичний), ринок медичного обладнання і техніки, ринок наукових медичних розробок та технологій, ринок медичного страхування та ринок медичного туризму, кожен з яких виконує свої функції у системі охорони здоров'я на різних рівнях (національному, регіональному, світовому).

Таблиця 2.1.

Класифікаційні ознаки медичної послуги

За видами медичної практики:	- консультації; - діагностика; - лікувальна справа.
За місцем надання послуги:	- стаціонар; - поліклініка; - швидка та невідкладна допомога; - санаторії, профілакторії та ін.
За складністю:	- прості послуги; - складні послуги.
За часом виконання:	- короткострокові; - довгострокові.
За кількістю учасників, зайнятих у наданні послуги:	- одноосібні; - групові
За характером економічних відносин:	- послуги державних установ; - послуги комунальних установ; - послуги установ приватного сектору.

Джерело: складено автором за [9,10]

На цих ринках попит формують як індивідуальні споживачі медичних товарів і послуг, так і медичні заклади та компанії, учасники ринку страхування, держава.

За географічною ознакою приватні медичні послуги надаються на різних рівнях – світовому, національному і регіональному медичному ринках. Ринок державних медичних послуг охоплює національний і регіональний масштаб.

На відміну від ринків інших послуг, ринок медичних послуг має ряд специфічних особливостей [9,10]:

– предметом його діяльності є людина та її здоров'я, а засоби діяльності в медичній галузі відрізняються високим відсотком інтелектуальної складової;

– певна персоніфікованість процесу надання медичної допомоги виникає необхідність в особистих контактах виробників і споживачів медичних послуг, а процес взаємодії лікаря і пацієнта відрізняється нестандартністю та індивідуальністю підходів;

– на ринку медичних послуг спостерігається асиметрія інформації у виробників і споживачів медичних послуг щодо споживчих якостей медичних

послуг, а її дефіцит інформації та специфічна невідчутність медичних послуг ускладнює процес їх споживання [21].

Таблиця 2.2

Структура ринку медичних послуг [9]

Критерій	Види ринків
за економічним призначенням	– ринок медичного обслуговування; – ринок лікарських засобів (фармацевтичний); – ринок медичного обладнання і техніки; – ринок науково-медичних розробок та технологій; – ринок медичного страхування; – ринок медичної освіти; – ринок медичного туризму.
за конкурентними структурами	– неконкурентний (монополістичний); – конкурентний.
за характером власності на засоби виробництва	– державний ринок медичних послуг; – приватний ринок медичних послуг (комерційний і некомерційний);
за географічною ознакою	– національний – регіональний; – світовий.
за ступенем легальності	– легальний; – нелегальний (тіньовий).
за ступенем оплати	– ринок платних медичних послуг; – ринок безоплатних медичних послуг.
за рівнем надання медичних послуг	– медицина надзвичайних ситуацій та катастроф; – екстрені медичні послуги; – планові послуги.
за спеціалізацією	– урологічний; – гінекологічний; – стоматологічний; – терапевтичний; – хірургічний та ін.
за галузевою ознакою	– дитяча медицина (педіатрія); – доросла медицина; – геронтологія.
за характером контакту із пацієнтом	– реальний; – віртуальний.

Джерело: складено автором за [9,10]

Щодо асиметрії інформації на ринку медичних послуг, вона проявляється, з одного боку, в тому, що пацієнт практично не може оцінити кваліфікацію лікаря, якість медичної техніки або ліків, а інформація з цих питань не завжди доступна. З іншого боку, часто історія хвороби не завжди доступна лікарю, що

призводить до ускладнень при діагностиці захворювань і необхідності витрат на повторні медичні процедури.

Аналіз ринку медичних послуг в Україні показує, що в його структурі переважають приватні лікарні та діагностичні центри. На третьому місці за обсягом знаходяться стоматологічні послуги, що надаються в основному приватнопрактикуючими лікарями в невеликих кабінетах.



Рис. 2.2. Структура ринку приватних медичних послуг в Україні [7,8]

Проведемо PEST-аналіз ринку медичних послуг в Україні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

PEST-аналіз ринку медичних послуг в Україні

Політичні фактори	Економічні фактори
1) відсутність механізмів регулювання взаємодії суб'єктів на ринку медичних послуг; 2) «тінізація» умов і цінової політики надання медичних послуг через відсутність механізмів ефективного контролю за об'єктами охорони здоров'я; 3) відсутність інформаційної політики щодо трансформації медичної системи; 4) непослідовність державної політики у сфері охорони здоров'я і соціального захисту громадян; 5) відсутність стратегії інноваційно-технологічного розвитку галузі; 6) політичні спекуляції щодо реформи медицини.	1) недостатність фінансових і бюджетних ресурсів для забезпечення ефективної діяльності системи охорони здоров'я; 2) повільний перехід охорони здоров'я України на страхову модель і оплату медичних послуг «за закінчений випадок лікування»; 3) відсутність контрактної форми оплати медичних послуг і оплати праці медперсоналу за якісні показники роботи (показники здоров'я населення); 4) постійне зростання цін на медичне обладнання і препарати; 5) недостатнє медикаментозне й технічне забезпечення; 6) відсутність підтримки державно-приватного партнерства в галузі.

Продовження таблиці 2.3.

PEST-аналіз ринку медичних послуг в Україні

Соціальні фактори	Технологічні фактори
1) недостатня відповідальність населення за збереження власного здоров'я; 2) спротив реформаційним процесам в медицині; 3) низький рівень задоволеності якістю надання медичних послуг; 4) недостатня пристосованість закладів охорони здоров'я для відвідування й надання послуг різним категоріям інвалідів, а також інших осіб з обмеженнями життєдіяльності; 5) низький рівень доходів переважної частини громадян, для яких охорона здоров'я створює «фінансовий тягар»; 6) відсутність державної підтримки для важкохворих громадян, які потребують складного та дорогавартісного лікування.	1) проблеми розвитку фундаментальної та прикладної медичної науки; 2) слабкий рівень кваліфікаційної підготовки медичних кадрів; 3) низький показник впровадження наукових досягнень та «ноу-хау» у практику медицини; 4) відсутність зв'язку між медичною освітою й наукою і медичними закладами; 5) відсутність впровадження механізму державно-приватного партнерства; 6) застаріла матеріально-технічна база медичних закладів.

Таблиця 2.4.

Оцінка впливу факторів PEST-аналізу на ринок медичних послуг в Україні

Політичні фактори	Оцінка	Економічні фактори	Оцінка
– «тінізація» умов надання медичних послуг через відсутність механізмів ефективного контролю за об'єктами охорони здоров'я;	4,6	– зростання цін на медичне обладнання і препарати;	7,4
– відсутність стратегії інноваційно-технологічного розвитку галузі;	4,4	недостатність фінансових і бюджетних ресурсів для забезпечення ефективної діяльності системи охорони здоров'я;	7,4
– політичні спекуляції щодо реформи медицини;	4,3	– недостатнє медикаментозне й технічне забезпечення;	7,4
– відсутність механізмів регулювання взаємодії суб'єктів на ринку медичних послуг;	4,2	– повільний перехід охорони здоров'я на страхову модель й оплату медичних послуг «за закінчений випадок лікування»;	4,7
– відсутність інформаційної політики щодо трансформації медичної системи;	3,6	– відсутність контрактної форми оплати медичних послуг й оплати праці медперсоналу за якісні показники роботи (показники здоров'я населення);	3,5
– непослідовність державної політики охорони здоров'я й соціального захисту громадян.	2,1	– відсутність підтримки державно-приватного партнерства.	3,1

Продовження таблиці 2.4.

**Оцінка впливу факторів PEST-аналізу на ринок медичних послуг
в Україні**

Соціальні фактори		Технологічні фактори	
– низький рівень доходів переважної частини громадян, для яких охорона здоров'я створює «фінансовий тягар»;	8,4	– застаріла матеріально-технічна база медичних закладів;	6,6
– відсутність державної підтримки для важкохворих громадян, які потребують складного та дороговартісного лікування;	6,0	– слабкий рівень кваліфікаційної підготовки медичних кадрів;	6,3
– низький рівень задоволеності якістю надання медичних послуг;	4,6	– низький показник впровадження наукових досягнень та «ноу-хау» у практику медицини;	5,0
– недостатня пристосованість закладів охорони здоров'я для надання послуг різним категоріям осіб з обмеженими можливостями;	3,5	– проблеми розвитку фундаментальної та прикладної медичної науки;	3,9
– недостатня відповідальність населення за збереження власного здоров'я;	3,1	– відсутність зв'язку між медичною освітою й наукою і медичними закладами;	3,5
– спротив реформаційним процесам.	3,0	– відсутність впровадження механізму державно-приватного партнерства.	2,1

Як видно з результатів оцінки факторів впливу на підприємство, найбільші перешкоди розвитку медичної системи в Україні на ринкових засадах чинять:

- низький рівень доходів переважної частини громадян;
- зростання цін на медичне обладнання і препарати;
- недостатність фінансових і бюджетних ресурсів для забезпечення ефективної діяльності системи охорони здоров'я;
- недостатнє медикаментозне й технічне забезпечення;
- застаріла матеріально-технічна база медичних закладів;
- слабкий рівень кваліфікаційної підготовки медичних кадрів;
- відсутність державної підтримки для важкохворих громадян, які потребують складного та дороговартісного лікування;
- «тінізація» умов надання, ціноутворення на медичні послуги через відсутність механізмів ефективного контролю за об'єктами охорони здоров'я;

– низький рівень задоволеності якістю надання медичних послуг та ін.

Таким чином, серед головних перешкод розвитку вітчизняної медичної системи на ринкових засадах можна виділити нестачу фінансових ресурсів й надання медичних послуг на неформальній основі; відсутність зацікавленості до розвитку медичних послуг з боку населення через високу вартість цих послуг та лікування, що для більшості виявляється непосильним навантаженням; матеріально-технічна та інноваційна відсталість закладів охорони здоров'я та низький рівень професійної підготовки кадрів.

За результатами аналізу ринку медичних послуг можна зробити висновок про сильну залежність його розвитку від підвищення рівня наявних доходів населення. Основними точками зростання приватної медицини сьогодні є великі міста з найбільшою середньою зарплатою жителів. Введення обов'язкового медичного страхування в країні стане додатковим двигуном для збільшення ємності ринку медичних послуг в Україні [8].

Отже сформований в Україні ринок медичних послуг є сегментом світового ринку послуг, особливою сферою товарного обміну, яка характеризується систематичними операціями з обміну медичними послугами, включаючи медичні технології, вироби медичної техніки, методи організації медичної діяльності, фармакологічні засоби, лікарський вплив, заходи з профілактики захворювань тощо, спрямованими на якісну зміну показників здоров'я людини. Цей ринок підходить до стадії зрілості, а також стандартизується, регламентується і регулюється спеціальними органами та організаціями на різних рівнях.

ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ДОБРОБУТ» (LLC "MEDICAL CENTER "DOBROBUT") успішно працює в Україні з 2001 року, більше 23 років. Юридична адреса: місто Київ, 02072, проспект Бажана Миколи, будинок 12а. Код ЄДРПОУ 38806862. Статутний капітал - 365 179 671 грн. Основний вид діяльності - 86.21 Загальна медична практика.

Генеральний директор медичної мережі "Добробут" - Вадим Шекман. Олег Калашніков – голова наглядової ради, співвласник мережі клінік "Добробут" та

"Борис". Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) засновника юридичної особи – компанія САТУМКО ЛІМІТД (SATUMCO LIMITED) – Мазера Ігор Олександрович.

Харків'янин Олег Калашніков побудував мережу медичних клінік «Добробут» разом із Ігорем Мазепою, засновником інвесткомпанії Concorde Capital. У 2013-му вони як партнери купили у Руслана Демчака мережу «Добробут». У 2019 році "Добробут" купив медичну компанію "Борис". У травні 2020 року "Добробут" приєднав до себе ще медичну мережу Doctor Sam. За 23 роки бізнес виріс у найбільшу мережу приватних клінік в Україні з 17 установ.

Медична мережа "Добробут" об'єднує медичні центри та стаціонари для дорослих і дітей, службу невідкладної допомоги, стаціонар для дорослих з центром неврології, реабілітаційним центром лікування інсультів, кардіологічний центр, клінічний центр онкології, лікувально-діагностичний центр для всієї родини, центр вертебрології, стоматологію.

У багатьох компаніях мережі (ТОВ МЦ "Добробут-невідкладна допомога", МЦ "Добробут-поліклініка", МЦ "Добробут-стаціонар", "Дитячий МЦ "Добробут", МЦ "Добробут-дитинство") компанії Satumco Limited належать 99%, а її бенефіціарами є голова Concorde Capital Ігор Мазепа та Олег Калашніков. З квітня 2019 року акціонером "Добробуту" була інвестиційна компанія Horizon Capital, але в березні вона продала міноритарну частку основним акціонерам. З тих пір Калашніков володіє найбільшою часткою компанії.

Клієнтами компанії є більше 330 тис. людей, які отримують послуги в повному обсязі (поліклінічне обслуговування, стаціонар, невідкладна допомога для дорослих і дітей) в м.Києві. Медичний супровід здійснюється як в Україні, так і за її межами.

Медична мережа «Добробут» є стабільною і амбіційною компанією, лідером на українському ринку надання медичних послуг. На сьогоднішній день в команді активно працює понад 1800 професіоналів, досвідчених медичних фахівців, серед яких 91 кандидат наук, 3 професори, 24 доктора медичних та

біологічних наук, 76 сімейних лікарів, які забезпечують клієнтів якісною медичною допомогою, що підтверджується постійним контролем якості. Генеральним директором медичної мережі «Добробут» є Вадим Шекман. Він також є співголовою Комітету постачальників медичних послуг Американської торговельної Палати в Україні. Для підвищення рівня професіоналізму персоналу регулярно проводяться навчання, тренінги, лікарі беруть участь в семінарах в Україні і за її межами.

Організаційна структура Медичного центру мережі «Добробут» - поліклініка зображена на рис. 2.3.



Рис.2.3. Організаційна структура Медичного центру «Добробут-Поліклініка».

Розглянемо місію, цінності, бачення компанії.

Місія компанії: Будуєвати довіру до української медицини, підвищуючи стандарти надання медичних послуг

Бачення: Бути номером один у рейтингу довіри клієнтів за рівнем професіоналізму, сервісу та доступності.

Прагнення: Стати першим місцем, куди звертаються пацієнти за медичною допомогою.

Цінності:

1.ЖИТТЯ ЛЮДИНИ

Наша робота має глобальну мету. Кожна дія наших співробітників оцінюється крізь призму користі для життя людини.

2.ПРОФЕСІОНАЛІЗМ

Підтримуючи здоров'я наших пацієнтів, ми завжди налаштовані на максимальний результат. Знання і досвід наших співробітників дозволяють нам гарантувати успішне застосування сучасних методів лікування в українських реаліях.

3.ТУРБОТА

Професіоналізму замало, коли йдеться про життя людини. Кожен член нашої команди готовий зробити для здоров'я пацієнтів набагато більше, ніж перелік посадових обов'язків.

4.СПІВПРАЦЯ

Медицина — це більше, ніж професія, це покликання, вважають в компанії. Вони об'єднані навколо ідеї всебічної турботи про життя пацієнтів.

Згідно з внутрішніми дослідженнями, клієнтами компанії є сім'я, сукупний дохід якої становить від 1,5-2 тисяч доларів на місяць. Більшість з 330 тисяч клієнтів компанії – кияни.

Медичний бізнес в Україні достатньо складний, неструктурований. Ринок приватної медицини почав розвиватися ще в 90-х роках, але активно нові заклади – клініки, лабораторії, лікувально-курортні установи – почали з'являтися в 2000-2010-х роках. домінуюча роль в цілому їм поки не належить, приблизний обсяг приватної медицини в Україні становить 25-30%. З 50 000 приватних медичних закладів в Україні біля 40% знаходяться в Києві.

Темпи зростання приватних медичних послуг високі: якщо в 2012 р. недержавні клініки займали всього 1% ринку охорони здоров'я України, в 2016 р. – 10%, станом на 2020 р. – близько 20% . Станом на 2024 рік, частка приватного сектору національної галузі охорони здоров'я продовжує зростати і наближається до 35%. 100-400\$ в рік витрачає середньостатистичний українець на медичне обслуговування, а рентабельність приватних клінік складає 5-30%.

Донині більшість українців звертаються за звичкою в державні клініки, і тільки епізодично в приватні, тому що не мають можливості оплачувати приватну медицину. Щодо динаміки зростання, то приватна медицина зробила величезний стрибок років 10-12 тому, коли був пік появи і розвитку різних центрів.

Ринок приватних медичних закладів в Україні до 2022 року зростав та розвивався. З 2019 року по 2022 ринок виріс майже в 4 рази. Все більше людей почали обирати приватні медичні заклади на противагу державним, за наявності вищого рівня обслуговування та більш широкого спектру послуг. В свою чергу, лікарі також обирають приватні медичні заклади для роботи через вищу заробітну плату та комфортні умови праці.

В 2022 році було закладено 232,8 млрд грн., з них за перше півріччя НСЗУ виплатили приватним закладам майже 1,6 млрд грн., а дохідність ринку приватної медицини в 2022 році склала 179,72 млрд. грн.

За даними Міністерства охорони здоров'я України, у 2022 році приватні медичні заклади складали близько 50% від загальної кількості медичних закладів в країні. Ці заклади надають різноманітні послуги, такі як амбулаторна терапія, педіатрія, хірургія, онкологія, кардіологія та інші.

На сьогоднішній день приватні клініки прагнуть масштабування, і разом з цим зростає кількість нових компаній – установи консультативного та терапевтичного профілю, лікувально-діагностичні центри з хірургічними відділеннями, клініки, які використовують малоінвазивну методику. Швидко розвиваються стоматологічні кабінети та центри. Інвестиції та цифровізація медицини є ключовими факторами, які сприяють розвитку приватних клінік. Завдяки інноваційним рішенням, медичні заклади можуть придбати сучасні препарати і обладнання, проводити ефективну діагностику та обстеження пацієнтів, правильно встановлювати діагноз та призначати ефективне лікування. Впровадження цифрових технологій дозволяє лікарям більш уважно зосередитись на процесі лікування. Серед приватних клінік переважають багатопрофільні медичні установи з

послугами денного стаціонару. У спеціалізованій практиці популярними є онкологічні клініки, клініки репродуктивного здоров'я та офтальмологічні клініки.

Найближчими конкурентами багатoproфільної компанії «Добробут» в м.Києві на сьогоднішній день є великі компанії – Універсальна клініка "Оберіг"(ТОВ “Капітал”) і Medicom.

Рейтинг ТОП-5 медичних компаній широкого профілю в Україні зображено на рис. 2.4. Це: ДОБРОБУТ (Київ), Медичний дім Odrex (Одеса), Medikom (Київ), Оберіг (Київ), Євролаб (Київ). Як бачимо, виторг Добробуту є найбільшим - 1,25 млрд.грн.



Рис.2.4. Рейтинг найбільших медичних компаній широкого профілю в Україні за виторгом, за оцінкою компанії Pro-Consulting.

Рейтинг ТОП-15 кращих приватних медичних клінік України є корисною підказкою для тих, хто шукає найкращу клініку для отримання медичної допомоги. Розглянемо кращих за результатами премії Ukrainian Business Award (UBA) 2023 року за даними опитування пацієнтів. Щорічна українська

національна премія для підприємців і компаній вручається кращим компаніям як визнання їхніх досягнень і внеску в розвиток економіки країни.

Комплексний аналіз клінік враховував наступні 4 фактори:

1.Цінності пропозицій: Кількість профільних спеціалістів, послуги (хірургія, стаціонар, швидка допомога, тощо), наявність спецобладнання (рентген, УЗІ, тощо), представленість в країні (кількість клінік).

2.Позитивний імідж: Вік компанії на ринку, позитивні згадування у ЗМІ, негативні згадування у ЗМІ, знання споживачами ТМ (кількість брендових пошукових запитів Google), наявність нагород/призів, відсоток позитивних відгуків.

3.Громадська позиція: співпраця з ЗСУ/Волонтерами/Благодійність, співпраця з РФ/Білоруссю/Колаборації/Антидержавна риторика.

4.Фінансовий стан компанії: Дохід, чистий прибуток, активи.

Після збору та аналізу даних виставляється бал і формується рейтинг.

Рейтинг ТОП-15 кращих приватних медичних клінік України за результатами престижного національного конкурсу Ukrainian Business Award 2023 року за даними опитування споживачів наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

**Рейтинг ТОП-15 кращих приватних медичних клінік України
за даними конкурсу Ukrainian Business Award 2023**

Позиція	Назва клініки	Оцінка
1	ДОБРОБУТ	87,30
2	Медіком	86,93
3	Smart Medical Center	64,12
4	Мережа клінік VIVA	54,99
5	Oxford Medical	54,14
6	Омега-Київ	50,07

Продовження таблиці 2.5.

**Рейтинг ТОП-15 кращих приватних медичних клінік України
за даними конкурсу Ukrainian Business Award 2023**

7	Verum Expert Clinic	49,94
8	On Clinic	48,20
9	EUROLAB	47,03
10	Геліос	37,77
11	Universum Clinic	33,73
12	Сімейна клініка Амеда	32,60
13	Академія Вашого Здоров'я	24,11
14	Клініка Варта	22,96
15	Сіті Клініка	22,82

Як бачимо, за результатами комплексного аналізу ТОВ «МЦ «ДОБРОБУТ» зайняла перше місце з оцінкою 87,30 балів з 100 можливих.

Найближчими конкурентами в м.Києві є: Клініка «Медіком» – зайняла друге місце з 86,93 балами і Клініка Smart Medical Center – третє місце з 64,12.

Поряд із рейтингом приватних клінік, також можна знайти оцінку медустанов, яку формує Опендатабот з огляду на обсяг річного виторгу. Найкращими підприємствами України 2023 року в категорії «Охорона здоров'я» стали:

1. Сінево Україна (15,6% загального річного виторгу медустанов);
2. Медичний центр Добробут-Поліклініка (15,3% річного виторгу);
3. МЛ Діла (14,8% річного виторгу).



Рис.2.3. Лідери ринку медичних послуг в 2023 р. за обсягом виторгу, за даними Опендатабот.

В планах "Добробуту" – подальший розвиток в Україні, присутність у всіх великих містах. Донецька філія "Добробуту" і філія в м.Ялта через військовий конфлікт повністю втрачені. Інвестувавши 300 мільйонів доларів, компанія планує відкриття в усіх обласних центрах "клінік хірургії одного дня". Планується, що у великих містах будуть великі лікарні на 10 тисяч квадратних метрів, 80-90 ліжок. Це вимагає інвестицій. Вже відкрили відділення у Білій Церкві, в Ірпені і Броварах, готуються до відкриття центри у Вінниці і Львові.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства

Проаналізуємо фінансову звітність компанії «Добробут» за 2020-2023 рр. Як бачимо з таблиці 2.1, у 2022 році, через форс-мажорні обставини непереборної сили – російське вторгнення в Україну, відбулось зниження доходу на 31,65% у порівнянні з довоєнним 2021 р.

Чистий прибуток — частина балансового прибутку підприємства, що залишається в його розпорядженні після сплати податків, зборів, відрахувань і інших обов'язкових платежів до бюджету, у 2022 р. був від'ємним (збиток склав 199,8 млн.грн.).

Таблиця 2.6.

**Динаміка основних фінансово-економічних показників
медичної мережі «Добробут» за 2020-2023 рр., грн.**

	2020	2021	2022	2023
Дохід, грн.	1 204 057 000	1 913 704 000	1 308 065 000	2 244 028 000
Чистий прибуток, грн.	-56 592 000	117 078 000	-199 865 000	-104 847 000
Активи, грн.	859 303 000	1 807 821 000	1 864 410 000	2 030 891 000
Зобов'язання, грн.	72 516 000	477 599 000	562 040 000	792 534 000
Кількість працівників, чол.	0	2 504	2 635	2 572

**за даними компанії*

У 2023-му, завдяки антикризовим зусиллям керівництва і колективу, виторг компанії досяг 2,3 млрд грн., що в 1,7 разів більше, ніж у 2022 р. (1,3 млрд.грн.), а чистий прибуток (збиток) завдяки антикризовим зусиллям керівництва і колективу, зменшився майже вдвічі у порівнянні з 2022 р. і склав 104,8 млн.грн. Кількість пацієнтів мережі у 2023 році зросла майже на 14% у порівнянні з 2022 роком, і склала 257 тис. Кількість візитів у медичні центри та лікарні мережі склала понад 1,1 млн. У 2023 році лікарі «Добробуту» виконали майже 9 тис хірургічних операцій (проти 6 тис в 2022 році). Працівники невідкладної допомоги «Добробуту» здійснили 12,4 тис виїздів та понад 1,5 тис транспортувань за кордон і по Україні.

119 працівників «Добробуту» мобілізовані та служать в ЗСУ і ТРО. Компанія виплатила мобілізованим працівникам 21,6 млн грн.

Якщо врахувати вплив складного 2022 року, і те, що компанія практично не скоротила, а навпаки, намагається всіляко утримувати цінний медичний

персонал, можна сказати, що вона намагається бути операційно прибутковою, демонструє стійкість у військовий час.

Крім того, Добробут за два роки повномасштабної війни сплатив понад 630 млн грн податків (1,5 млрд грн — за останні 5 років).

2.3. Аналіз системи маркетингу і маркетингової стратегії підприємства

SWOT-аналіз допомагає краще зрозуміти стратегічні рішення та обґрунтувати їх. При проведенні такого аналізу значущі фактори та явища розподіляються на чотири категорії: Strengths (сильні сторони); Weaknesses (слабкі сторони); Opportunities (можливості); Threats (загрози). SWOT-аналіз - це своєрідна форма аналізу організації; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних оцінок.

SWOT-аналіз МЦ «ДОБРОБУТ», виконаний автором, наведено в таблицях 2.4 – 2.7.

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз: сильні сторони МЦ «ДОБРОБУТ»

Розвинуті відносини зі страховими компаніями	Має розвинуті відносини зі страховими компаніями, що забезпечує клініку значною кількістю пацієнтів
Професійний менеджмент	Одна з небагатьох клінік, що має у своєму штаті достатню кількість професійних менеджерів, якісну систему розвитку персоналу, систему реагування та виправлення помилок. Широко використовуються консалтингові послуги
Сильний бренд	Компанія на ринку з 2001 року, досвід роботи складає 23 роки.
Клієнторієнтована корпоративна культура	Уся робота персоналу спрямована на задоволення потреб клієнта: чим краща робота з клієнтом, тим вища заробітна платня в працівника
Розгалужена мережа	Клініка має три відділення у м. Києві. Втрачені відділення в Ялті і Донецьку. Наразі створюються клініки у Білій Церкві, в Ірпені і Броварах, шукають можливості у Вінниці і Львові, що сприятиме залученню клієнтів з різних регіонів.

Продовження таблиці 2.4

SWOT-аналіз: сильні сторони МЦ «ДОБРОБУТ»

Асортимент послуг, якість обслуговування	Широкий асортимент послуг. Високий сервіс обслуговування пацієнтів. Індивідуальний підхід до кожного клієнта; Відсутність черг та довгого очікування; Приємна атмосфера та привітний персонал;
Потенціал для розширення переліку надання медичних послуг	Можливості розширення надання медичних послуг, створення нових пакетів послуг. Війна призвела до зростання попиту на раніше менш затребувані медичні послуги

*складено автором

Таблиця 2.5.

Слабкі сторони МЦ «ДОБРОБУТ»

Слабка лабораторно-діагностична база. Рівень забезпечення діагностичним обладнанням потребує вивчення.	Більшість лабораторно-діагностичних процедур (усі лабораторні аналізи, більшість радіологічних методів дослідження) клініка проводить на зовнішніх базах (державні лікарні, «Діла», «Київміськбуд»). Клініка оснащена лише УЗД-апаратами.
Розпорошеність відділень	Стаціонар дитячий, поліклініка дитяча і доросла розташовані в різних частинах міста, що незручно для пацієнтів і ускладнює комунікацію між Відділеннями.
Недостатньо власних лікарів	Більша частина лікарів клініки працюють за сумісництвом і нелояльні до роботодавця.
Зменшення клієнтів, складність їх залучення під час війни.	Деструктивний вплив військових дій на загальний розвиток сфери охорони здоров'я в Україні. Тенденція до скорочення числа клієнтів приватних медичних закладів через війну, виїзд жінок із дітьми за кордон, падіння рівня доходів населення.
Складна фінансова ситуація	Висока вартість послуг.

*складено автором

Пацієнтів у приватних медичних клінік України в 2022 р. дійсно поменшало, тому що з початку повномасштабного вторгнення близько 5,6-6,7 млн. українців виїхало за кордон. Близько 89% емігрантів склали жінки з дітьми. Слід зазначити, що найчастіше саме жінки керували записом до лікарів усіх членів своєї родини. Але найбільше зменшення попиту на свої послуги відчули педіатри, так як 50%

Таблиця 2.6.

Можливості МЦ «ДОБРОБУТ»

Створення національної мережі клінік, розширення території обслуговування	На фоні розвитку страхової медицини клініка має всі можливості для масштабування, створення національної мережі клінік
Закупка власного діагностичного обладнання	Завдяки збільшенню потужностей клініки та більш повному циклу обслуговування можлива закупівля власного діагностичного обладнання
Розробка програми залучення медичних фахівців.	Залучення висококваліфікованих медичних фахівців.
Використання реферальних програм для залучення нових клієнтів.	Реферальні програми є одним з ефективних засобів залучення нових клієнтів та збільшення лояльності. Близько 50% клієнтів схильні рекомендувати продукти або послуги, якщо їм запропоновано конкретну вигоду в обмін на їх референцію.
Підвищення конкурентоспроможності компанії	Підвищення конкурентоспроможності компанії шляхом залучення і навчання кваліфікованого персоналу, створення власних діагностичних центрів, нових послуг, розширення мережі клінік, створення центрів реабілітації

*складено автором

Таблиця 2.7.

Загрози МЦ «ДОБРОБУТ»

Втрата значної частини ринку завдяки появі конкурентів	Клініка може втратити значну частину ринку у разі появи достатньої кількості багатoproфільних клінік з повним спектром лікувально-діагностичних процедур
Втрата кваліфікованих спеціалістів, за якими підуть пацієнти	Спеціалісти, що працюють за сумісництвом, можуть змінити місце роботи, перейти в іншу клініку, а значний відсоток пацієнтів йдуть до певного лікаря, а не до установи.
Дії Міністерства охорони здоров'я, державних органів влади	Незбалансованість медичної реформи. Податкова політика держави, яка має різнонаправлені вектори. Уряд запроваджує більш високі мита на ввезення обладнання із закордонних лабораторій, діагностичного обладнання.
Зміни на ринку	Поява нових конкурентів. Зміна потреб споживачів.

*складено автором

Як продемонстрував SWOT-аналіз, сильними сторонами в діяльності клініки є розвинені контакти зі страховими компаніями, оскільки це забезпечує клініку пацієнтами, професійний менеджмент, клієнтоорієнтована організаційна культура, що підтримується системою оплати праці, розгалужена мережа відділень. Головною сильною стороною внутрішнього середовища медичного центру «ДОБРОБУТ» можна виділити сервіс та персонал, як частину маркетингової стратегії. Проте, слід зауважити, що ціна послуг у ТОВ є вище середньої.

Слабкими сторонами є, зокрема, слабка лабораторно-діагностична база, розпорошеність відділень, брак персоналу, що працює на постійній основі, тощо, а також тенденція до скорочення числа клієнтів приватних медичних закладів через війну, виїзд жінок із дітьми за кордон, падіння рівня доходів населення.

Аналіз конкурентного середовища показав, що галузь є привабливою, для інвестицій, існує висока конкуренція та можливість виникнення нових конкурентів. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності, управління конкурентоспроможністю мають спиратися на впровадження інновацій, сучасних методів діагностування та лікування, нових послуг, підвищення якості обслуговування.

Рекомендується стратегія зростання, масштабування мережі клінік на всю Україну, вихід на зарубіжні ринки, стратегія диференціації послуг. Сутністю останньої є створення фірмою такої ринкової пропозиції, яка б відрізнялася від пропозиції конкурентів.

Ключові фактори успіху. Якісне проведення медичного огляду і лікування осіб, які служать під час війни у ЗСУ, УБД, належний медичний супровід, розширення платних послуг, збереження цілісності, кадрового потенціалу і безперебійного функціонування клініки в період війни і реформування медичної галузі.

На фоні розвитку страхової медицини клініка має всі можливості для масштабування, створення національної мережі клінік, закупівлі власного діагностичного обладнання, залучення висококваліфікованих медичних фахівців

в нових регіонах, навчання їх у власній Академії, використання реферальних програм для залучення нових клієнтів.

Як показує аналіз, компанія успішно використовує модель маркетинг-міксу сфери послуг 7Р М.Д. Бітнера (рис.2.4), слідує *концепціям соціально-етичного та партнерського маркетингу* (маркетингу взаємовідносин із споживачами і партнерами). Компанія вважає своїми стратегічними партнерами страхові компанії. Медична мережа "Добробут" активно співпрацює з організаціями, укладаючи прямі договори на медичне обслуговування, яке може включати [52]:

- надання невідкладної допомоги, транспортування хворого, госпіталізацію в стаціонар;
- консультації фахівців амбулаторно і на виїзді в офіс (послуга «Офісний лікар»);
- проведення профілактичних і медичних оглядів;
- вакцинацію співробітників;
- різні види стаціонарної допомоги, включаючи стаціонар;
- медичний супровід корпоративних заходів, тренінгів, спортивних змагань.

Установи мережі «Добробут» співпрацюють із 53 страховими компаніями України як зі своїми стратегічними партнерами, приділяючи значну увагу вивченню їхніх потреб, підвищенню кваліфікації лікарів у роботі із застрахованими. МЦ «Добробут» здобув перше місце серед приватних медичних закладів Києва за оцінками провідних страхових компаній за основними критеріями: доступність, вартість послуг, якість, різноманітність медичних послуг, ціна/якість та рівень сервісу [52].

Компанія пропонує страховим компаніям: послуги невідкладної допомоги; планові медичні послуги в поліклініці; послуги стаціонарного лікування, оперативних втручань, інтенсивної терапії; проведення попереднього медичного огляду для уточнення страхових ризиків.

Партнерам гарантуються прозорі умови співпраці, гнучкі форми взаєморозрахунків і зручні форми звітності. Інформаційно-аналітична система компанії дозволяє оперативно складати звіти за індивідуальними запитами.

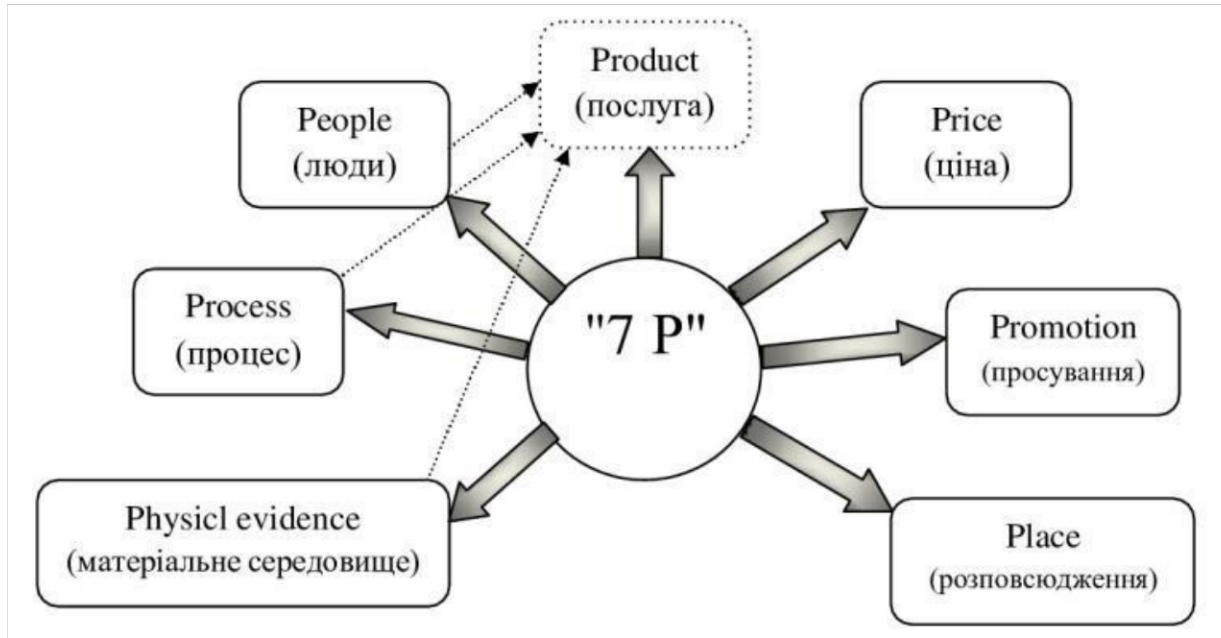


Рис.2.4. Маркетинг-мікс 7P, який використовує МЦ «Добробут» [52].

Для оцінювання рейтингу конкурентоспроможності нашої клініки проведемо *аналіз конкурентних сил по М. Портеру* за допомогою таблиць параметрів конкурентоспроможності, привласнюючи кожному параметру бал, що відображає низьку, середню або високу ступінь загрози для клініки. Для того, щоб оцінити вплив кожної конкурентної сили з моделі аналізу конкуренції М. Портера, достатньо вибрати одне з трьох тверджень в таблиці і проставити відповідний бал від 1 до 3. Проставлені бали підсумовуються і в кінці кожної таблиці і надається їх значення [34, с.108].

Для оцінки рівня загрози необхідно заповнити 5 таблиць, у кожній з яких наведені параметри для оцінки конкуренції. Оцінка параметрів проводиться за 3-х бальною шкалою. М.Портер у своїй моделі конкурентних сил описує 3 параметри, які повинні враховуватися при аналізі конкуренції на ринку:

- рівень загрози з боку товарів-замінників (кваліфіковані лікарі) представлено в таблиці 2.6;
- рівень рейтингу галузевої конкуренції (табл. 2.7);

- загроза появи нових конкурентів, здатних запустити переділ ринку (табл. 2.8).

Таблиця 2.6.

**Аналіз конкурентних сил по М. Портеру:
оцінка загрози з боку товарів і послуг - замінників**

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Товари-замінники «Ціна-якість»	Існують і займають значину частку ринку	Існують але їх частка мала	Не існує
Підсумковий бал	1		
1 бал	Низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2 бал	Середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3 бал	Високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

Джерело: складено автором

Таблиця 2.7

Оцінка рівня галузевої конкуренції

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість гравців	Велика кількість	Середня кількість (5-7)	Мала кількість (1-3)
Темп зростання ринку	Відсутні або від'ємні	Низький	Високий
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості підвищення цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення цін для покриття витрат і підвищення прибутку
Підсумковий бал	6		
3 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
4-6 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
7-9 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: складено автором

Таблиця 2.8

**Оцінка загрози входу на ринок нових конкурентів
(оцінка висоти вхідних бар'єрів)**

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Відсутні	2-3	Більше 3
Диференціація продукту	Низький ступінь	Середній ступінь	Високий ступінь
Доступ до каналів розділу	повністю відкритий	вимагає помірних інвестицій	обмежений
Політика уряду (рівень втручання держави)	відсутнє	низький рівень	високий рівень
Темпи зростання галузі	Високий і зростаючий	Уповільнений	Стагнація або падіння
Підсумковий бал	8		
6 балів	Низький рівень входу на ринок нових гравців		
7-12 балів	Середній рівень входу на ринок нових гравців		
13-18 балів	Високий рівень входу на ринок нових гравців		

Джерело: складено автором

Далі оцінюється ступінь влади покупців на ринку, який показує, наскільки клієнти прив'язані до товарів (послуг) і наскільки високий ризик втрати поточної клієнтської бази. Оцінка конкурентної сили споживачів клініки представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Оцінка конкурентної сили споживачів медичних послуг

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів	Більше 80% продажів доводиться на кілька клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
Схильність до придбання конкретного товару (послуги)	Товар компанії не унікальний, існують певні аналоги	Товари компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає

Продовження таблиці 2.9.

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Чутливість до ціни	Покупець завжди буже переходити на товар з більш низькою ціною	Покупець буде переходити тільки при значній різниці ціни	Покупець зовсім не чутливий до ціни
Споживачі не задоволені якістю існуючого товару на ринку	Незадоволеність ключовими характеристиками послуги	Незадоволеність другорядними характеристиками послуги	Повна задоволеність якістю послуги
Підсумковий бал	7		
4 бали	Низький рівень загрози втрати споживачів		
5-8 балів	Середній рівень загрози втрати споживачів		
9-12 балів	Високий рівень загрози втрати споживачів		

Джерело: складено автором

Далі оцінюється ступінь загрози для підприємства з боку постачальників в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Оцінка постачальників підприємства з точки зору стабільності,
надійності та здатності до підвищення цін**

Параметр оцінки	Оцінка параметру	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість або монополія	Широкий вибір постачальників
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в об'ємах	Необмеженість в об'ємах
Витрати переключення на інших постачальників	Високі витрати	Низькі витрати
Пріоритетність спрямування для постачальників	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
Підсумковий бал	7	
4 бали	Низький рівень впливу постачальників	
5-6 балів	Середній рівень впливу постачальників	
7-8 балів	Високий рівень впливу постачальників	

Джерело: складено автором

На рисунку 2.11 представлені рівні впливу конкурентних сил для медичної клініки за [23]. Як видно з рис. 2.1, найбільший конкурентний вплив на медичну клініку «Добробут» мають сили:

- споживачів,
- потенційних конкурентів,
- постачальників.

Необхідно спрямувати зусилля на утримання ключових VIP-пацієнтів, що вже існують та залучати нових пацієнтів. Також необхідно прикласти зусилля для утримання кращих фахівців, пропонувати кращі умови роботи, використання світового досвіду, на що можуть бути спрямовані інструменти маркетингу, орієнтованого на споживача, так і внутрішнього маркетингу, орієнтованого на персонал клініки.

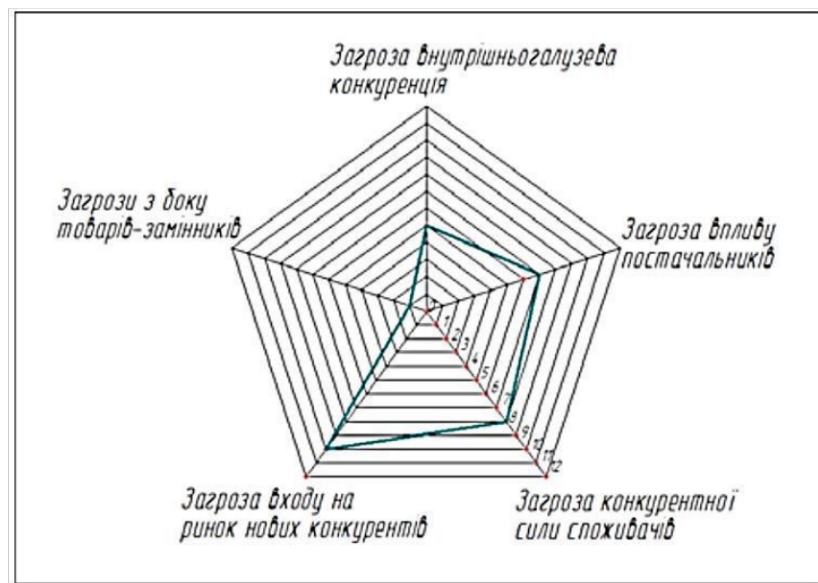


Рис. 2.11. Рівень впливу конкурентних сил на МЦ «Добробут»

Проведене маркетингове дослідження також дало підстави визначити послуги, які мають найбільший попит на ринку медичних послуг, у приватних «універсальних» клініках-конкурентах. Крім того, було з'ясовано, що в м. Києві не задоволено попит на педіатричні послуги, особливо дитячий стаціонар; страховки; «імідж»-діагностику.

В результаті телефонних опитувань працівників клінік «Євролаб», «Борис», «Медіком», «Добробут» виявилось, що найчастіше пацієнти великих

лікарень звертаються до хірурга-отоларинголога, травматолога, терапевта, педіатра та дерматолога (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

ТОП-10 фахівців, які користуються найбільшим попитом серед пацієнтів

№ за попитом	Профіль спеціаліста
1	Хірург-отоларинголог
2	Терапевт
3	Педіатр
4	Хірург-травматолог
5	Дерматолог
6	Гінеколог-ендокринолог
7	Невролог
8	Офтальмолог
9	Хірург
10	Хірург-уролог

Як показав аналіз, одним із поширених видів стратегії в сучасній охороні здоров'я, якій слідує компанія «Добробут», є *стратегія соціально-етичного маркетингу*, яка передбачає ведення лікувально-профілактичної діяльності, продаж послуг для окремих спеціальних груп населення із знижками (пенсіонерів, ветеранів війни та праці, багатодітних, осіб з соціально значимими захворюваннями та ін). У комерційній діяльності приватної клініки передбачені програми спонсорства, безоплатності у певних випадках, зниження цін, доброчинства, чесності, етичної спрямованості. Сприятливий імідж медичної організації створює психологічну довіру і, в кінцевому рахунку, дає медичний і економічний ефект.

Благодійні та соціальні програми

Починаючи з грудня 2013 року, мережа «Добробут» встановила у всіх своїх підрозділах спеціальну знижку 10% на послуги для осіб з обмеженими можливостями 1 та 2 груп.

Головне завдання «Добробуту» під час війни - забезпечити доступ людям до якісних медичних послуг, бути поруч із пацієнтами, які цього потребують. Керівництво «Добробуту» заручилось підтримкою благодійних фондів і надає життєво необхідні медичні послуги - безоплатні операції, стаціонарне лікування, безоплатний прийом пацієнтів з Ірпеня, Бучі, Гостомеля, Ворзеля, Броварів та інших містечок Київщини, мешканці яких постраждали під час окупації.

З 18 грудня 2023 року до 15 травня 2024 року в центрі «Добробут» діяла програма безоплатної хірургічної та реабілітаційної допомоги для постраждалих від воєнних дій та дітей військових. Безоплатну хірургічну допомогу отримували: військові й цивільні громадяни з пораненнями і травмами внаслідок воєнних дій; діти військових. Для військових також діє програма безоплатної фізичної реабілітації після травм, отриманих під час бойових дій [52].

Від 21 грудня 2022 року до 31 серпня 2023 надавалась безкоштовно ендovasкулярна й судинна хірургічна допомога для пацієнтів із серцево-судинними захворюваннями; хірургічна допомога для військовослужбовців та цивільних громадян з пораненнями і травмами внаслідок воєнних дій; хірургічна допомога дітям у зв'язку з вродженими вадами розвитку; допомога дітям у відділенні інтенсивної терапії. Від 1 квітня до 31 липня 2022 року надавалися безоплатно: ургентна допомога у приймальному відділенні; планові та ургентні госпіталізації та операції. Від 19 вересня до 19 листопада 2022 року безоплатні операції та лікування могли отримати люди з воєнними травмами; а також з серцево-судинними і онкологічними захворюваннями [52].

Програми безоплатної медичної допомоги діяли з 16 квітня до 28 червня 2022 року в МЦ «Добробут» в Ірпені і в Броварах та включали консультації багатьох лікарів. Програма безоплатної паліативної допомоги та медичного догляду пацієнтам з важкими хронічними або невиліковними захворюваннями, що потребують симптоматичного лікування та знеболення, діяла в період з 18 квітня до 13 червня 2022 року. Від 20 квітня до 30 червня 2022 року в МЦ «Добробут» безоплатно надавали консультації лікаря, послуги з фізіотерапії, заняття з реабілітологом. Програма безоплатної невідкладної допомоги для ЗСУ,

ТРО, МВС, ДСНС, а також поранених (цивільних і військових) діяла в період з 24 лютого до 31 травня 2022 року в усіх центрах «Добробут».

Для того, щоб допомагати українцям, які постраждали від війни, «Добробут» створив благодійний фонд <https://dobrobut.foundation/>. Від квітня 2022 року «Добробут» співпрацює також з фондом Direct Relief International. Завдяки цьому безоплатну медичну допомогу у лікувально-діагностичному центрі «Добробут» на вул. Сім'ї Ідзиковських, 3, за цей час отримали понад 2,3 тис пацієнтів. Хірурги «Добробуту» за підтримки американського партнера виконали майже 1 тис операцій [52].

За 2023 рік завдяки підтримці Direct Relief безоплатну медичну допомогу отримали 528 пацієнтів (з них 60 діти і 375 військових). Програма безоплатної хірургічної, стаціонарної та реабілітаційної допомоги тривала до 15 травня 2024 року.



Рис.2.12. Фундація Добробут надає медичну допомогу людям, які постраждали від війни.



Рис.2.13. Добробут разом із партнерами збирає кошти на операції дітей з вродженими вадами серця.

Благодійний фонд медичної мережі «Добробут» залучає кошти для лікування українців. Завдяки коштам, зібраним Фундацією Добробут, лікарі медичної мережі безоплатно лікують та оперують бійців ЗСУ та людей, що отримали травми від вибухів та обстрілів, дітей з вродженими вадами серця. Також Фундація Добробут збирає кошти на операції дітей з вродженими вадами серця та піклування про важкохворих, що втратили дім та рідних через війну. Так, наприклад, компанія Vodafone в 2022 р. перерахувала 1 млн. грн на спільну програму «Велике майбутнє маленьких сердець» (рис.2.13).

В 2023 р. благодійний фонд мережі «Добробут» зібрав більше 6 млн.грн. коштів, завдяки чому надали медичну допомогу 31 військовому, 12 дітям, 50-ти цивільним, усього 93 людям. Надали гуманітарну допомогу 350 людям, на 169 575 грн. Надали стипендії на навчання 14 інтернам, на суму 569 716 грн. [52].

Висновки до 2 розділу.

В 2 розділі ми проаналізували маркетингову стратегію ТОВ МЦ «ДОБРОБУТ», надали загальну характеристику і визначили місце компанії на ринку медичних послуг в Україні.

Медичний маркетинг розглядається як окремий напрям маркетингу послуг. Під *медичною послугою* розуміється захід або комплекс заходів, спрямованих на профілактику захворювань, їх діагностику й лікування, поліпшення стану здоров'я пацієнта. Ця послуга має самостійне закінчене значення і певну вартість.

Медична послуга, будучи товаром медичного ринку, різко відрізняється від будь-якого іншого товару або послуги і характеризується рядом особливих ознак: не існує до початку виробництва; трудомістка і не має чіткої вартості до закінчення виконання; не матеріальна; важко піддається розрахунку; персоніфікована; невіддільна, інтелектуально залежить від виробника послуги; якість послуги мінлива; оцінка послуги є суб'єктивною і залежить від особливостей споживача та ін. *За видами* медичні послуги діляться на: консультації, діагностику, лікування.

На відміну від ринків інших послуг, *ринок медичних послуг* має ряд специфічних особливостей: – предметом його діяльності є людина та її здоров'я, а засоби діяльності в медичній галузі відрізняються високим відсотком інтелектуальної складової; – певна персоніфікованість процесу надання медичної допомоги, виникає необхідність в особистих контактах виробників і споживачів медичних послуг, а процес взаємодії лікаря і пацієнта відрізняється нестандартністю та індивідуальністю підходів; – на ринку медичних послуг спостерігається асиметрія інформації у виробників і споживачів медичних послуг щодо споживчих якостей медичних послуг, а дефіцит інформації та специфічна невідчутність медичних послуг ускладнює процес їх споживання.

Аналіз ринку медичних послуг в Україні показує, що в його структурі починають переважати приватні лікарні та діагностичні центри.

Як показав зроблений нами PEST-аналіз ринку медичних послуг в Україні, його розвиток сильно залежить від підвищення рівня наявних доходів населення. Основними точками зростання приватної медицини сьогодні є великі міста з найбільшою середньою зарплатою жителів. Введення обов'язкового медичного страхування в країні стане додатковим двигуном для збільшення ємності ринку медичних послуг в Україні. Цей ринок підходить до *стадії зрілості*, а також стандартизується, регламентується і регулюється спеціальними органами та організаціями на різних рівнях.

ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «ДОБРОБУТ» — приватна медична компанія широкого профілю, заснована в 2001 році в м.Києві, успішно працює в Україні вже більше 23 років, є лідером цього ринку. За ці роки бізнес приєднав до себе медичну компанію "Борис" і медичну мережу Doctor Sam і виріс у найбільшу мережу приватних клінік в Україні з 20 установ: медичні центри та стаціонари для дорослих і дітей, служба невідкладної допомоги, центр неврології, реабілітаційний центр лікування інсультів, кардіологічний центр, клінічний центр онкології, лікувально-діагностичний центр для всієї родини, центр вертебології, стоматологія. В компанії працюють понад 1800 професіоналів, досвідчених медичних фахівців. Клієнтами компанії є більше 330 тис. людей, більшість із яких – кияни.

Місія компанії: Будувати довіру до української медицини, підвищуючи стандарти надання медичних послуг. *Прагнення:* Стати першим місцем, куди звертаються пацієнти за медичною допомогою.

Цінності: 1. Життя людини. 2. Професіоналізм. 3.Турбота. 4. Співробітництво.

Найближчими конкурентами багатoproфільної компанії «Добробут» в м.Києві на сьогоднішній день є великі компанії – Універсальна клініка "Оберіг"(ТОВ “Капітал”) і Medicom. В рейтингу ТОП-15 кращих приватних медичних клінік України за даними конкурсу Ukrainian Business Award 2023 «Добробут» зайняв 1 місце.

Проаналізувавши фінансову звітність компанії «Добробут» за 2020-2023 рр., бачимо що через російське вторгнення в Україну, в 2022 р. відбулось зниження доходу на 31,65% у порівнянні з довоєнним 2021 р. Збиток склав 199,8 млн.грн. У 2023-му, завдяки антикризовим зусиллям керівництва і колективу, виторг компанії досяг 2,3 млрд грн., що в 1,7 разів більше, ніж у 2022 р. (1,3 млрд.грн.), а збиток завдяки антикризовим зусиллям керівництва і колективу, вдалося зменшити вдвічі у порівнянні з 2022 р. Компанія намагається бути операційно прибутковою, демонструє стійкість у військовий час. Крім того, Добробут за два роки повномасштабної війни сплатив понад 630 млн грн податків (1,5 млрд грн — за останні 5 років) [52].

Як продемонстрував зроблений нами SWOT-аналіз, *сильними сторонами* в діяльності клініки є розвинені контакти зі страховими компаніями, професійний менеджмент, клієнтоорієнтована організаційна культура, розгалужена мережа відділень. Головною сильною стороною внутрішнього середовища медичного центру «ДОБРОБУТ» є сервіс та персонал, як частина маркетингової стратегії. Проте, ціна послуг у ТОВ є вище середньої. *Слабкою стороною* є: тенденція до скорочення числа клієнтів приватних медичних закладів через війну, виїзд жінок із дітьми за кордон, падіння рівня доходів населення. *Аналіз конкурентного середовища* показав, що галузь є привабливою, для інвестицій, існує висока конкуренція та можливість виникнення нових конкурентів. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності, управління конкурентоспроможністю мають спиратися на впровадження інновацій, сучасних методів діагностування та лікування, нових послуг, підвищення якості обслуговування. *Рекомендується* стратегія зростання, масштабування мережі клінік на всю Україну, вихід на зарубіжні ринки, стратегія диференціації послуг. Сутністю останньої є створення фірмою такої унікальної ринкової пропозиції, яка б вигідно відрізнялася від пропозиції конкурентів.

Ключові фактори успіху. Якісне проведення медичного огляду і лікування осіб, які служать під час війни у ЗСУ, УБД, належний медичний супровід, розширення платних послуг, збереження цілісності, кадрового потенціалу і

безперебійного функціонування клініки в період війни. На фоні розвитку страхової медицини клініка має всі можливості для масштабування, створення національної мережі клінік, закупівлі новітнього діагностичного обладнання, залучення висококваліфікованих медичних фахівців в нових регіонах, навчання їх у власній Академії, залучення нових клієнтів.

Як показав аналіз системи маркетингу, компанія давно і досить успішно використовує модель маркетинг-міксу сфери послуг 7Р.

Для оцінювання рейтингу конкурентоспроможності нашої клініки був проведений *аналіз конкурентних сил по М. Портеру*. Найбільший конкурентний вплив на медичну клініку «Добробут» мають сили: - споживачів, - потенційних конкурентів, - постачальників. Тому необхідно спрямувати зусилля на утримання ключових VIP-пацієнтів, та залучати нових пацієнтів. Також необхідно прикласти зусилля для утримання кращих фахівців, розробки нових унікальних послуг.

Як показав аналіз, компанія «Добробут», слідує стратегії соціально-етичного маркетингу, яка передбачає ведення лікувально-профілактичної діяльності, продаж послуг для окремих спеціальних груп населення із знижками (пенсіонерів, ветеранів війни та праці, багатодітних). У комерційній діяльності приватної клініки передбачені програми спонсорства, безоплатності у певних випадках, зниження цін, доброчинства, чесності, етичної спрямованості. Для того, щоб допомагати українцям, які постраждали від війни, «Добробут» створив благодійний фонд <https://dobrobut.foundation/>, залучає кошти для лікування українців. Завдяки коштам, зібраним Фундацією Добробут, лікарі медичної мережі безоплатно лікують та оперують бійців ЗСУ та людей, що отримали травми від вибухів та обстрілів. Також Фундація Добробут збирає кошти на операції дітей з вродженими вадами серця та піклування про важкохворих, що втратили дім та рідних через війну. В 2023 р. в «Добробуті» зібрали більше 6 млн.грн. коштів, надали медичну допомогу 31 військовому, 12 дітям, 50-ти цивільним, усього 93 людям. Надали гуманітарну допомогу 350 людям, на 169 575 грн. Надали стипендії на навчання 14 інтернам, на суму 569 716 грн.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ДОБРОБУТ»

3.1. Пропозиції з удосконалення маркетингової стратегії на підприємстві

За результатами проведених нами дослідження ринку медичних послуг в Україні, PEST-аналізу ринку, аналізу конкурентних сил по М. Портеру і SWOT-аналізу підприємства нами запропоновані для МЦ «Добробут»:

- 1) *стратегія диференціації послуг*. Причому точками диференціації повинні бути не послуги вітчизняних медичних клінік, а медичні послуги найкращих клінік світу, найкращих європейських клінік, світові зразки медичних послуг, методик, протоколів лікування.
- 2) *збільшення асортименту, розробка і впровадження інноваційних послуг, методів лікування*.
- 3) *стратегія зростання, масштабування мережі медичних центрів «Добробут» на всю Україну*, відкриття клінік хірургії «одного дня» в усіх великих містах країни, збільшення мережі діагностичних лабораторій "Добролаб".
- 4) *розвиток напрямку медичного туризму*: пропозиція і популяризація послуг клініки за кордоном, запрошення іноземних пацієнтів, для чого представити клініку в усіх глобальних інтернет-системах пошуку лікування, таких як <https://ua.bookimed.com>;
- 5) *впровадження Retention marketing* — стратегії маркетингу, яка спрямована на збереження і утримання існуючих клієнтів. Як відомо, продати існуючому клієнту в 5–10 разів дешевше, ніж залучити нового клієнта.

Стратегія диференціації — один із різновидів конкурентної стратегії фірми. Її сутністю є лідерство фірми за рахунок створення нею такої ринкової пропозиції, яка б відрізнялася від пропозиції конкурентів. Вона полягає в

орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів/послуг, який визначаються важливими великою кількістю споживачів.

Сутність позиціонування полягає у поданні товару споживачам через визначення його кращої позиції на ринку порівняно з конкурентними товарами.

Точки диференціації — це характеристики, які наголошують на перевагах бренду. Це атрибути та переваги, які споживачі вважають унікальними для одного бренду, схвально та позитивно сприймають та готові купувати [34].

З точки зору економіки, товарна диференціація — це процес додавання у товар (послугу) відмінної характеристики, яка робить його (або її) привабливішим для певного цільового ринку.

Це означає, що товар відрізняється від товарів інших конкурентів, а також від інших товарів даного виробника. Диференціація товарів забезпечує вибір, заснований на перевазі. У економічній літературі відсутнє загальноприйняте розуміння природи виникнення диференціації товарів.

Маркетингова або товарна диференціація являє собою процес, який описує відмінності між продуктами (послугами). Це робиться для того, щоб продемонструвати унікальні особливості товару фірми і створити відчуття особливої значущості даного конкретного товару.

Диференціація товару (послуги) передбачає, що кожна фірма володіє деякою мірою монопольною владою над своєю продукцією: вона може підвищувати або знижувати ціну на нього незалежно від дій конкурентів.

Але ця влада обмежується, безумовно, як наявністю виробників аналогічних послуг, так і значною свободою входу в галузь.

Все це приводить до того, що крива попиту окремої фірми в умовах недосконалої конкуренції має падаючий характер, але плавніший, ніж крива попиту галузі.

Диференціація товару (послуги), таким чином, означає, що підприємства галузі виробляють товари досить схожі, щоб їх можна було назвати тим же товаром, але і досить несхожі, щоб виробник кожного товару мав можливість міняти ціну свого товару.

Основні ознаки стратегії диференціації, згідно з підходом М. Портера [34]:

1. Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще за нас».
2. Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) — найкращі серед інших».
3. Основа стратегії диференціації — різноманітність, вибір за моделями, партіями, обслуговуванням тощо.
4. Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги) формування *системи ключових факторів успіху* (КФУ):
 - науково-технічна перевага,
 - високий рівень організації виробництва послуг,
 - висока якість продукції; маркетинг;
 - знання та досвід,
 - управління тощо.
5. Різноманітні інновації.
6. Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак.
7. Інтенсивна рекламна та збутова діяльність.

Ризики застосування цієї стратегії:

1. Привабливість диференціації (особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори (нестача коштів), оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з масовим виробництвом аналогічної продукції).
2. Потреби у диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів.
3. Імітація може приховати різницю між товарами (послугами), особливо на етапі зрілості галузі.

Диференціація може бути ефективною стратегією бізнес-рівня в тій мірі, в якій медична фірма «Добробут» запропонує унікальні медичні послуги, які переконують клієнтів платити премію за ці послуги.

Переваги і ризики цієї стратегії для МЦ «Добробут» надані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

**Переваги та ризики стратегії диференціації медичних послуг
для МЦ «Добробут»**

Переваги	Ризики
– підвищення лояльності споживачів до послуг підприємства; – високі вхідні бар'єри забезпечуються уподобаннями споживачів; – вплив покупців на продукцію знижується завдяки його унікальним властивостям; – отримання додаткового прибутку, за рахунок цього відносини з постачальниками полегшуються; – формування сприятливого іміджу підприємства.	– можливе зниження потреби споживача в диференційованій послуг, що призведе до збитків підприємства і неефективності виробництва; – надмірні витрати на створення і підтримання іміджу підприємства; – унікальні характеристики послуг можуть бути не зрозумілі споживачами і опинитися для них надмірними, покупець не відчужує різницю між якістю і ціною і вважатиме за краще продукцію конкурентів; – зниження переваг стратегії диференціації, якщо продукт вийде сильно схожим на продукцію конкурентів.

Джерело: складено автором за [34]

Щодо пропозиції відкриття клінік «одного дня». Хірургія «одного дня» – це малоінвазивні щадні операції, що проводяться з короткочасною госпіталізацією до денного стаціонару в межах одного дня. В рамках пакету хірургії одного дня можна робити нескладні операції, наприклад, на очах (сітківці, рогівці, склері, виправлення косоокості, лікування глаукоми, катаракти тощо), на носі, вусі, роті, горлі, на щитовидній залозі. Серед виконуваних амбулаторно операцій: у проктології – видалення гемороїдальних вузлів, поліпів, тріщин, розтин нагноєнь, лікування гострого паропроктиту; у хірургії – видалення гематом, абсцесів, пароніхіїв, флегмон, панариціїв, шкірних новоутворень, лікування врослих нігтів, розтин карбункулів, фурункулів та ін.

Переваги амбулаторної хірургії:

1. Не потрібна госпіталізація. Завдяки сучасному обладнанню та високій кваліфікації лікарів, пацієнт повертається додому в той же день або на наступний.

2. Не потрібен загальний наркоз і велика кількість препаратів.

3. Малий ризик розвитку ускладнень.

4. Немає необхідності в цілодобовому спостереженні медичного персоналу.

5. Короткий відновлювальний період.

6. Пацієнту не потрібно перебувати на лікарняному (а якщо і є така необхідність, то цей термін становить всього декілька днів).

7. Якщо потрібно робити перев'язки, то це можна виконувати без відриву від повсякденних справ.

8. Економія коштів через відсутність необхідності знаходитися цілодобово в клініці.

9. Незаперечний психологічний комфорт.

Амбулаторна хірургія характеризується тим, що всі маніпуляції зазвичай виконуються за один день – коротка передопераційна підготовка, місцева анестезія, безпосередньо операція. Практично в 100% випадків вже через кілька годин пацієнт може сам пересуватися і йти додому.

3.2. Розвиток напрямку медичного туризму: пропозиція і популяризація послуг клініки «Добробут» за кордоном

За даними Української асоціації медичного туризму (УАМТ), середній чек іноземного пацієнта в українських клініках до війни щорічно зростав, хоч і відрізнявся за регіонами. Якщо вітчизняний пацієнт приватної медичної клініки витрачає там в середньому 100-400\$ на рік, то у 2021 році середній чек іноземного пацієнта зріс до \$2800, проти 2200-2500 в 2020 році. У Києві середній чек становив майже \$3240, у Львові ця сума була трохи нижча, тому що структура надання послуг відрізняється від регіону до регіону. Збільшенню

середнього чека іноземних пацієнтів сприяв, зокрема, розвиток високотехнологічних медичних технологій та інноваційних методів лікування.

В клініках України найбільш розвинені репродуктивна медицина та клітинні технології. Ці галузі високотехнологічні, вони потребують досить точного лабораторного обладнання та висококваліфікованих спеціалістів. Україна в цих двох сферах - один зі світових лідерів.

За іншими напрямками медтуризму, зокрема в стоматології, реабілітації, онкології, потік медтуристів ґрунтується на "дуже зваженій ціновій політиці клінік", а також на відсутності так званого списку очікування для потрапляння на консультацію до вузьких спеціалістів. Щоб потрапити на прийом до вузького спеціаліста застрахованій особі у себе на батьківщині, треба чекати досить довго. Це одна з причин того, чому пацієнти обирають Україну, вважають фахівці УАМТ.

В 2021 року до українських клінік приїхало лікуватися близько 65 тис. іноземців лише з метою лікування. На особу вони витратили близько 2,8 тисячі доларів, що принесло в українську економіку близько 182 мільйонів доларів. Водночас з метою оздоровлення вїхало близько 100 тисяч пацієнтів, що принесло в економіку близько 100 мільйонів доларів. З країни на лікування виїхало близько 160 тис. людей. Лідерами виїзного медтуризму з України є Німеччина, Ізраїль і Туреччина.

За даними УАМТ, в сегменті в'їзного медичного туризму в Україні представлені переважно приватні клініки.

Пропонується Програма заходів з розвитку медичного туризму для МЦ «Добробут», яка включає:

1) вивчення досвіду в'їзного медтуризму найкращих клінік світу.

Так, наприклад, Глобальна акредитація охорони здоров'я (GHA) - один із основних центрів акредитації медичних організацій, є авторитетом у галузі медичного туризму, який інтегрує стандарти в медичні подорожі та допомагає організаціям досягти та підтримувати стандарти, які відповідають найкращим світовим практикам і залучають більше міжнародних пацієнтів та платників за

медичне обслуговування. Тісно співпрацюючи з Асоціацією медичного туризму, ГНА співпрацює зі світовими лідерами та основними гравцями в галузі медичних подорожей, надає послуги навчання, консультації та пропонує маркетингову освіту для програм медичного туризму, а також фасилітаторів медичного туризму, щоб покращити пропозиції медичних клінік та покращити досвід пацієнтів у всіх країнах.

2) *пропозиція і популяризація послуг клініки за кордоном*, вступ до Асоціації медичного туризму, приєднання до глобальних систем (інтернет-платформ) пошуку лікування у всьому світі, таких як ua.bookimed.com, та інших, реклама в глобальних системах пошуку лікування і в міжнародному журналі «Медичний туризм» тощо.

У XXI ст. в світі дуже динамічно розвивається медичний туризм. У світі медичний туризм розглядається в контексті соціального туризму [28]. Чинниками перспективності країни для розвитку медичного туризму є: 1) рівень розвитку медицини, медичних технологій; 2) вартість діагностики та лікування; 3) розвиток транспортного та готельного секторів; 4) рівень мовної інтеграції в країні; 5) законодавча база; 6) імідж держави; 7) локалізація країни на мапі світу [54].

При цьому румунські дослідники констатують, що на міжнародному рівні медичний туризм збільшується щорічно на 20%, а світовий ринок медичного туризму оцінюється приблизно в 100 мільярдів доларів США [54].

Турецькі дослідники залежно від отримання в ході туристичної подорожі медичних послуг виділяють п'ять видів туристів:

1) звичайний турист – знаходиться тільки на відпочинку за кордоном, не звертаючись за медичною допомогою та лікуванням;

2) лікувальний турист – випадково потребує лікування під час відпустки за кордоном;

3) медичний турист – має намір скористатися як медичними послугами так і одночасно послугами з туристичної діяльності;

4) відпочиваючий пацієнт – має намір скористатися послугами з туристичної діяльності під час оздоровлення за кордоном;

5) звичайний пацієнт – знаходиться за кордоном тільки для звернення за медичною допомогою [54].

Характерною особливістю медичного туризму, яка власно і дозволяє, на думку американських дослідників, виокремити цей вид економічної діяльності, є те, що вона здійснюється у сфері торгівлі послугами і являє собою комбінацію як мінімум двох секторів: медицини і туризму [30].

Термін «медичний туризм» використовується як у широкому, так і у вузькому розумінні. Його використовують щодо організації медичного обслуговування пацієнтів за межами країни їх проживання. Разом із тим таке розуміння охоплює як надання відповідними суб'єктами господарської діяльності туристичних послуг туристу - пацієнту в межах туристичного продукту, так і його виїзд за кордон для лікування без придбання такого продукту. Прикладом останнього може бути ситуація, коли пацієнт, не використовуючи посередницькі послуги суб'єктів туристичної діяльності, самостійно домовляється з медичним закладом за кордоном про стаціонарне лікування та придбає послуги з перевезення. Соціологи звертають увагу на те, що у широкому сенсі медичний туризм можна визначити як сферу медичної індустрії та гостинності, пов'язану в єдину систему ринків з розвиненою інфраструктурою, що включає не тільки медичні заклади, але і самі різні галузі бізнесу – страхування, банківську діяльність, юридичну допомогу, транспорт, зв'язок [19].

Медичний туризм є одним із засобів реалізації вимоги Європейської хартії прав пацієнтів (2002 р.) щодо права кожного на свободу вибору між різними медичними процедурами та закладами (фахівцями) на підставі адекватної інформації [19].

Господарська діяльність у сфері медичного туризму, крім загальних туристичних послуг пов'язана з наданням:

1) медичних послуг: а) діагностики організму б) лікуванням, в тому числі трансплантацією, в) подальшої реабілітації;

2) лікувально-оздоровчих послуг (реабілітаційних), що передбачають медичне втручання, в тому числі в санаторно-курортних закладах;

3) медичних послуг, не пов'язаних з поліпшенням стану здоров'я пацієнта, в тому числі косметологічні послуги, що потребують медичного втручання [17].

Більше 50 країн в рамках розвитку своїх економік прийняли *національні програми з медичного туризму*. Такі країни, як Німеччина, Ізраїль, Туреччина, Індія, Сінгапур, Таїланд інвестують мільйони у розвиток медичної інфраструктури, будівництво комфортабельних клінік з кращим устаткуванням та інноваційними технологіями для надання високоякісного лікування. В Україні перед війною такий проєкт національної програми теж був розроблений [54].

Існує *Індекс медичного туризму* — важливий інструмент у галузі медичного туризму, який оцінює напрямки медичного туризму за критичними показниками, щоб визначити їхню ефективність у наданні допомоги міжнародним пацієнтам. Цей індекс, розроблений Міжнародним дослідницьким центром охорони здоров'я у співпраці з Асоціацією медичного туризму, оцінює програми медичного туризму на основі трьох важливих «факторів привабливості». У звіті «Індекс медичного туризму 2020-2021» було ретельно оцінено 46 напрямків, які надають різний рівень можливостей для медичних подорожей для іноземних пацієнтів. По всій Європі дев'ять напрямків були оцінені за цими критичними показниками, щоб виявити європейські напрямки, де найкраще звертаються за медичною допомогою.

На основі цих індексів загальний рейтинг європейських напрямків медичного туризму МТІ 2020-2021 (із загальними оцінками для 46 напрямків) був такий [54]:

Іспанія – 72,93

Велика Британія – 71,92

Франція – 69,61

Німеччина 69,29

Італія – 66,75

Мальта – 64,75

Польща – 64,1

Туреччина – 63,91

Так наприклад, Іспанія є одним із найкращих напрямків для подорожей для медичного туризму, галузь зростає на 20 відсотків щорічно. Іспанія займає перше місце в європейському рейтингу МТІ, займаючи загальну четверту позицію після Канади, Сінгапуру та Японії, оскільки країна продовжує розширювати свої системи охорони здоров'я, щоб пропонувати комплексні медичні рішення.

Таблиця 3.2.

**ТОП-10 найкращих клінік світу за 2022 рік,
за версією Newsweek і Statista.**

№	Назва	Місто	Країна
1	Клініка Майо	Рочестер	США
2	Клівлендська клініка	Клівленд,	США
3	Массачусетська лікарня загального профілю	Массачучетс	США
4	Лікарня загального профілю в Торонто, Університетська мережа охорони здоров'я	Торонто	Канада
5	Шаріте	Берлін	Німеччина
6	Лікарня Джонса Хопкінса	Балтімор	США
7	Університетська лікарня Пиття-Сальпетрієр	Париж,	Франція
8	Каролінська університетська лікарня	Сольна	Швеція
9	Медичний центр UCLA імені Рональда Рейгана	Лос-Анджелес	США
10	Медичний центр Шиба	Рамат-Ган	Ізраїль

Джерело: складено автором за [20, 21].

Іспанія, де розташовано понад 20 міжнародно акредитованих лікарень, пишається тим, що пропонує економічно ефективні медичні процедури, які пропонують пацієнтам економію від 30% до 70% порівняно з цінами в

США. Цей напрямок відомий своїм досвідом в ортопедичній хірургії, стоматології, косметичній хірургії, лікуванні безпліддя та бариатричній хірургії. Величезна частина іспанських лікарів і хірургів пройшли міжнародне навчання та зареєстровані, мають чудові послужні записи та досвід [54].

Завдяки відомим лікарням, у тому числі American Heart of Poland і Carolina Medical Center, навіть сусідня Польща є місцем, де можна зробити одні з найбільш економічно ефективних і складних стоматологічних, ортопедичних і кардіологічних процедур [19].

Рейтинг найкращих лікарень світу за 2022 рік зібрав журнал Newsweek у співпраці з аналітичною компанією Statista. Автори рейтингу проаналізували дані про 2200 клінік у 27 країнах світу. Вони врахували думки 80000 експертів, відгуки пацієнтів та ключові медичні показники ефективності лікарень.

Найбільше клінік у ТОП 100 — із США: аж 33 американські лікарні потрапили до списку найкращих. Слідом іде Німеччина з 14 клініками. Також у першій сотні рейтингу представлено по 10 клінік з Італії та Франції.

Важливо вивчити усі нішеві ринки медичного туризму і знайти свою нішу.

Ринкові ніші в медичному туризмі охоплюють великий спектр спеціалізованих послуг і пропозицій, розроблених для задоволення потреб різних груп пацієнтів. Ці сегменти ніші можуть включати:

1. *Оздоровчий туризм*: відпочинок у спа-салоні, відпочинок з йоги, програми детоксикації, омолодження та оздоровлення.
2. *Косметична хірургія та естетичні процедури*.
3. *Стоматологічний туризм*: пацієнти можуть шукати стоматологічну допомогу за кордоном, щоб отримати доступ до високоякісних послуг за нижчою ціною або поєднати лікування з поїздкою на відпочинок.
4. *Фертильний туризм*: репродуктивний туризм.
5. *Медичне оздоровлення та профілактична медична допомога*: обстеження здоров'я, діагностичні тести, профілактичні медичні консультації та втручання у спосіб життя, спрямовані на сприяння довголіттю та добробуту.

Вивчення ринкових ніш медичного туризму відкриває кілька можливостей для постачальників медичних послуг і зацікавлених сторін у галузі:

1. *Диференціація:* ринкові ніші дозволяють постачальникам диференціювати себе від конкурентів, пропонуючи спеціалізовані послуги, пакети послуг, адаптовані до потреб пацієнтів.

2. *Вища маржа.* Постачальники, які пропонують спеціалізоване лікування або розкішний досвід, можуть отримувати вищі прибутки та потоки доходу, сприяючи фінансовій стійкості та зростанню їхнього бізнесу.

3. *Лояльність до бренду та постійний бізнес:* постачальники можуть виховати сильну лояльність до бренду та підтримувати довгострокові відносини з пацієнтами. Задоволені пацієнти, , повернуться для додаткового лікування або порекомендують постачальника іншим.

4. *Розширення ринку:* Вивчення ринкових ніш дозволяє постачальникам виходити на нові демографічні сегменти та географічні регіони. Задовольняючи потреби нішевих груп пацієнтів, постачальники можуть розширити свій ринок і вийти на нові ринки як усередині країни, так і за кордоном.

Стратегії успіху в ринкових нішах медичного туризму

Ось кілька стратегій для ефективного виходу клініки на ринкові ніші:

1. *Дослідження ринку:* доцільно провести ретельне дослідження ринку, щоб виявити нові тенденції, незадоволені потреби та можливості зростання в межах ринкових ніш. Слід розібратись в демографічних показниках, уподобаннях та поведінці цільових сегментів пацієнтів, щоб відповідним чином адаптувати послуги та маркетингові заходи.

2. *Партнерство та співпраця:* доцільно налагодити стратегічні партнерства та співпрацю з місцевими та міжнародними зацікавленими сторонами, щоб покращити пропозиції послуг і розширити охоплення ринку. Партнерство з авторитетними клініками, лікарнями, туристичними агенціями та організаціями, може зміцнити позиції постачальника в нішевих ринках.

3. *Якість і акредитація:* підтримувати високі стандарти якості, безпеки та догляду за пацієнтами, щоб зміцнити довіру та авторитет на ринкових нішах.

Доцільно отримати відповідні акредитації, сертифікати та схвалення, щоб продемонструвати відповідність міжнародним стандартам і найкращим практикам, запевняючи пацієнтів у прагненні постачальника досконалості.

4. Спеціальний маркетинг і просування: розробляти цільові маркетингові кампанії та рекламні стратегії для ефективного охоплення нішевих сегментів пацієнтів. Використовувати канали цифрового маркетингу, платформи соціальних медіа та спеціалізовані публікації, щоб спілкуватися з потенційними пацієнтами та демонструвати унікальну ціннісну пропозицію послуг постачальника.

5. Персоналізований досвід пацієнтів: надавати пріоритет персоналізованому догляду за пацієнтами та досвіду, щоб задовольнити унікальні потреби та вподобання спеціальних груп пацієнтів. Від індивідуальних планів лікування до послуг консьєржа та культурних зручностей, зосередьтесь на наданні виняткових вражень, які перевершують очікування пацієнтів і сприяють лояльності.

3.3. Прогнозна ефективність запропонованих заходів

Індикатори ефективності функціонування сфери охорони здоров'я є наступні. По виду ефективності у сфері охорони здоров'я розрізняють:

- медичну ефективність;
- соціальну ефективність;
- економічну ефективність.

За рівнем рахують ефективність:

- на рівні роботи лікаря;
- на рівні роботи підрозділів;
- на рівні роботи медичних закладів;
- на рівні роботи галузі охорони здоров'я;
- на рівні народного господарства.

По етапах або розділами роботи медичного центру ефективність рахується: – на етапі попередження захворювання; – на етапі лікування захворювання; – на етапі реабілітації.

У Ретеншн - маркетингу використовуються різні показники для оцінки ефективності стратегій збереження клієнтів. Деякі з найбільш поширених включають:

Retention Rate (рівень збереження). Це відсоток клієнтів, які залишаються з компанією протягом певного періоду часу. Вираховується як (число клієнтів на початку періоду — число клієнтів, які втрапилися) / число клієнтів на початку періоду.

Churn Rate (відтік клієнтів). Це відсоток клієнтів, які втрапилися протягом певного періоду часу. Вираховується як (число клієнтів, які втрапилися) / загальне число клієнтів на початку періоду.

Customer Life-Time Value (пожиттєва цінність клієнта). Це прогнозована сума прибутку, яку клієнт принесе компанії протягом усього свого «життя» як клієнт. Цей показник допомагає оцінити, наскільки цінними є клієнти для компанії на довгостроковій основі.

Repeat Purchase Rate (відсоток повторних покупок). Це відсоток клієнтів, які здійснюють повторні покупки в компанії протягом певного періоду часу.

Net Promoter Score (NPS). Це міра того, наскільки ймовірно клієнти порекомендують продукт чи послугу іншим. Вираховується на основі відповідей на питання типу «На шкалі від 0 до 10, наскільки ймовірно ви порекомендуєте наш продукт/послугу друзям чи колегам?».

Ці показники допомагають компаніям визначити ефективність їхніх стратегій ретеншн маркетингу та зрозуміти, наскільки успішно вони здатні утримати клієнтів і збільшити їхню лояльність.

Окупність інвестицій (ROI, для маркетингу - ROMI) — фінансовий коефіцієнт, який ілюструє рівень прибутковості або збитковості бізнесу, враховуючи суму зроблених в цей бізнес інвестицій. Формула для оцінки

ефективності маркетингової кампанії наступна: $ROI (ROMI) = (\text{прибуток} - \text{витрати на маркетинг}) / \text{витрати на маркетинг}$.

За свідченням власників медичних фірм, які приєднались до напрямку медичного туризму, це забезпечило через рік чистий дохід на 30% більше, ніж було до того.

Якщо взяти за основу фінансово-економічні показники 2021-го довоєнного року (чистий дохід МЦ «Добробут» був позитивним і становив 117, 08 млн.грн.), чистий дохід повинен скласти не менше 152,2 млн.грн., тобто на 35 млн.грн. більше.

Висновки до розділу 3

За результатами проведених нами досліджень ринку медичних послуг в Україні, PEST-аналізу ринку медичних послуг в Україні, аналізу конкурентних сил МЦ «Добробут» по М. Портеру і SWOT-аналізу підприємства нами розроблені для МЦ «Добробут» такі пропозиції і рекомендації:

1) *стратегія диференціації послуг*. Причому точками диференціації повинні бути не послуги вітчизняних медичних клінік, а послуги найкращих клінік світу, найкращих європейських клінік, світові зразки медичних послуг, методик, протоколів лікування.

2) *збільшення пропозиції, асортименту медичних послуг, розробка і впровадження інноваційних медичних послуг, унікальних методів лікування*.

3) *стратегія зростання, розширення ринку збуту, масштабування мережі медичних центрів «Добробут» на всю Україну, відкриття клінік «одного дня» в усіх великих містах країни*.

Хірургія одного дня – це малоінвазивні щадні операції, що проводяться з короткочасною госпіталізацією до денного стаціонару в межах одного дня. В рамках пакету хірургії одного дня можна робити нескладні операції, наприклад,

на очах (сітківці, рогівці, склері, виправлення косоокості, лікування глаукоми, катаракти тощо), на носі, вусі, роті, горлі, на щитовидній залозі.

Переваги амбулаторної хірургії: 1. Не потрібна госпіталізація. Завдяки сучасному обладнанню та високій кваліфікації лікарів, пацієнт повертається додому в той же день або на наступний. 2. Не потрібен загальний наркоз і велика кількість препаратів. 3. Малий ризик розвитку ускладнень. 4. Немає необхідності в цілодобовому спостереженні медичного персоналу. 5. Короткий відновлювальний період. 6. Пацієнту не потрібно перебувати на лікарняному (а якщо і є така необхідність, то цей термін становить всього декілька днів). 7. Якщо потрібно робити перев'язки, то це можна виконувати без відриву від повсякденних справ. 8. Економія коштів через відсутність необхідності знаходитися цілодобово в клініці. 9. Незаперечний психологічний комфорт.

Амбулаторна хірургія характеризується тим, що всі маніпуляції зазвичай виконуються за один день – коротка передопераційна підготовка, місцева анестезія, безпосередньо операція. Практично в 100% випадків вже через кілька годин пацієнт може сам пересуватися і йти додому.

4) *розвиток напрямку медичного туризму*: пропозиція і популяризація послуг клініки за кордоном. За даними Української асоціації медичного туризму, середній чек іноземного пацієнта в українських клініках у Києві до війни становив майже \$3240. Для запрошення іноземних пацієнтів доцільно представити клініку в усіх глобальних інтернет-системах пошуку лікування, таких як <https://ua.bookimed.com>;

5) впровадження *Retention marketing* — стратегії маркетингу, яка спрямована на збереження і утримання існуючих клієнтів. Як відомо, продати існуючому клієнту в 5–10 разів дешевше, ніж залучити нового клієнта.

Щодо пропозиції *розвитку напрямку медичного туризму*: пропозиція і популяризація послуг клініки «Добробут» за кордоном, то *Програма заходів з розвитку медичного туризму* включає три кроки:

1) вивчення досвіду найкращих клінік світу.

- 2) пропозиція і популяризація послуг клініки за кордоном, вступ до Асоціації медичного туризму, приєднання до глобальних систем (інтернет-платформ) пошуку лікування у всьому світі, таких як ua.bookimed.com, та інших, реклама в міжнародному журналі «Медичний туризм» тощо.
- 3) лобіювання прийняття національної програми з медичного туризму в Україні.

Нами був складений рейтинг ТОП-10 найкращих клінік світу. Важливо вивчити усі нішеві ринки медичного туризму і знайти свою нішу (ніші). Знайдені ринкові ніші дозволять ТОВ «Добробут» як постачальнику медичних послуг диференціювати себе від конкурентів, пропонуючи спеціалізовані послуги, адаптовані до потреб пацієнтів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В 1 розділі ми розглянули сутність і види маркетингової стратегії підприємства, процес розробки маркетингових стратегій, визначили основні показники і методи розрахунку ефективності маркетингової стратегії.

1. *Маркетингова стратегія* — це комплексний план дій щодо просування товару і збільшення прибутку підприємства, досягнення маркетингових цілей, компанії. Це інструмент, що дозволяє випередити конкурентів. Стратегія маркетингу є складовою загальної стратегії компанії, їхні цілі взаємопов'язані. В основі маркетингової стратегії лежать складові комплексу маркетингу підприємства. В залежності від поставлених завдань, виділяють: стратегію розширення ринку збуту; завоювання нових сегментів ринку, нових ринкових ніш; стратегію підтримання рівня стабільності компанії. Залежно від економічного стану підприємства, виділяють стратегії: виживання, стабілізації, зростання. Залежно від конкурентних позицій підприємства, виділяють стратегії: ринкового лідера, челенджерів, послідовників, ринкової ніші. Залежно від конкурентних переваг, за М.Портером, виділяють стратегії: цінового лідерства, диференціації, фокусування.

2. Виділяють такі *етапи процесу розроблення стратегії маркетингу* фірми: 1) аналіз стану ринку; 2) оцінка внутрішнього середовища і поточного стану компанії; 3) аналіз конкурентів і рівня конкурентоспроможності фірми; 4) визначення цілей маркетингової стратегії; 5) сегментування ринку і вибір цільових сегментів; 6) аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії маркетингу; 7) побудова стратегії позиціонування; 8) попередня економічна оцінка стратегії та контроль над її реалізацією.

В 2 розділі ми проаналізували маркетингову стратегію ТОВ МЦ «ДОБРОБУТ», надали йому загальну характеристику і визначили його місце на ринку медичних послуг в Україні.

3. *Медичний маркетинг* є окремим напрямом маркетингу послуг. Під *медичною послугою* розуміється комплекс заходів, спрямованих на профілактику

захворювань, їх діагностику й лікування, поліпшення стану здоров'я пацієнта. *Медична послуга*, будучи товаром медичного ринку, має ряд особливих ознак: не існує до початку виробництва; не матеріальна; важко піддається розрахунку; персоніфікована; невіддільна, інтелектуально залежить від виробника послуги; якість послуги мінлива; оцінка послуги є суб'єктивною і залежить від особливостей споживача. *За видами* медичні послуги діляться на: консультації, діагностику, лікування. *Ринок медичних послуг має специфічні особливості*: – предметом його діяльності є людина та її здоров'я, а засоби діяльності містять високий відсоток інтелектуальної складової; – персоніфікованість процесу надання медичної допомоги, особисті контакти виробників і споживачів медичних послуг, процес взаємодії лікаря і пацієнта відрізняється нестандартністю та індивідуальністю підходів.

4. Як показав *PEST-аналіз ринку медичних послуг в Україні*, його розвиток сильно залежить від рівня наявних доходів населення. Точками зростання приватної медицини є великі міста з найбільшою зарплатою жителів. Цей ринок підходить до стадії зрілості. Введення обов'язкового медичного страхування в країні здатне збільшити ємність ринку медичних послуг.

5. ТОВ «МЦ «ДОБРОБУТ» — приватна медична компанія широкого профілю, найбільша мережа приватних клінік в Україні з 20 установ - лідер ринку. В компанії працюють понад 1800 професіоналів. Клієнтами компанії є більше 330 тис. людей. *Місія компанії*: Будувати довіру до української медицини, підвищуючи стандарти надання медичних послуг. *Прагнення*: Стати першим місцем, куди звертаються пацієнти за медичною допомогою.

Найближчими конкурентами компанії «Добробут» в м.Києві є Універсальна клініка «Оберіг» і Medicom. Для оцінювання рейтингу конкурентоспроможності клініки був проведений *аналіз конкурентних сил по М. Портеру*. Найбільший конкурентний вплив на МЦ «Добробут» мають сили: споживачів, потенційних конкурентів, постачальників. Тому необхідно спрямувати зусилля на утримання ключових VIP-пацієнтів, та залучати нових

пацієнтів. Також необхідно прикласти зусилля для утримання кращих фахівців, розробки нових унікальних послуг.

6. Як продемонстрував *SWOT-аналіз*, *сильними сторонами* в діяльності клініки є партнерство з 54 страховими компаніями, професійний менеджмент, клієнтоорієнтована оргкультура, сервіс та персонал. Забезпечення конкурентоспроможності має спиратися на впровадження інновацій, сучасних методів діагностування та лікування, нових послуг, підвищення якості обслуговування. *Рекомендується стратегія зростання, масштабування мережі клінік на всю Україну, вихід на зарубіжні ринки, стратегія диференціації послуг* - створення унікальної ринкової пропозиції, яка б вигідно відрізнялася від пропозиції конкурентів.

7. Аналіз фінансової звітності компанії «Добробут» за 2020-2023 рр., свідчить, що через російське вторгнення в Україну, в 2022 р. відбулось зниження доходу на 31,65% у порівнянні з довоєнним 2021 р. Збиток склав 199,8 млн.грн. У 2023-му, завдяки антикризовим заходам, виторг компанії досяг 2,3 млрд грн., що в 1,7 разів більше, ніж у 2022 р. (1,3 млрд.грн.), а збиток вдалося зменшити вдвічі у порівнянні з 2022 р. Компанія намагається бути операційно прибутковою, демонструє стійкість у військовий час. Добробут за два роки повномасштабної війни сплатив понад 630 млн грн податків (1,5 млрд грн — за останні 5 років).

На фоні розвитку страхової медицини клініка має всі можливості для масштабування, створення національної мережі клінік, закупівлі новітнього діагностичного обладнання, залучення висококваліфікованих медичних фахівців в нових регіонах, залучення нових клієнтів.

8. Як показав аналіз системи маркетингу, компанія «Добробут» успішно використовує модель маркетинг-міксу сфери послуг 7Р, слідує *стратегіям соціально-етичного маркетинг і маркетингу взаємовідносин*, надає послуги для окремих груп населення із знижками. Має програми спонсорства, безоплатності у певних випадках, зниження цін, доброчинства. Щоб допомагати українцям, які постраждали від війни, «Добробут» створив благодійний фонд

<https://dobrobut.foundation/>, залучає кошти для лікування українців. Завдяки коштам, зібраним Фондацією Добробут, лікарі медичної мережі безоплатно лікують та оперують бійців ЗСУ та людей, що отримали травми від вибухів та обстрілів. Також Фондація Добробут збирає кошти на операції дітей з вродженими вадами серця та піклування про важкохворих, що втратили дім та рідних через війну. В 2023 р. в «Добробуті» зібрали більше 6 млн.грн. коштів, надали медичну допомогу 93 людям, гуманітарну допомогу 350 людям, на 169 575 грн. Надали стипендії на навчання 14 інтернам, на суму 569 716 грн.

9. В 3 розділі за результатами проведених в попередньому розділі аналізу ринку медичних послуг в Україні, PEST-аналізу ринку, аналізу конкурентних сил по М. Портеру і SWOT-аналізу нашого підприємства нами запропоновані для МЦ «Добробут»:

1) *стратегія диференціації послуг*. Причому точками диференціації повинні бути не послуги вітчизняних медичних клінік, а послуги найкращих європейських клінік, світові зразки медичних послуг, протоколів лікування.

2) *збільшення асортименту послуг, розробка і впровадження нових інноваційних послуг, унікальних методів лікування*.

3) *стратегія зростання, масштабування мережі медичних центрів «Добробут» на всю Україну, відкриття клінік хірургії «одного дня» в усіх великих містах країни*.

4) *розвиток напрямку медичного туризму*: пропозиція і популяризація послуг клініки за кордоном, запрошення іноземних пацієнтів, для чого представити клініку в усіх глобальних інтернет-системах пошуку лікування, таких як <https://ua.bookimed.com>;

5) *впровадження Retention marketing* — стратегії маркетингу, яка спрямована на збереження і утримання існуючих клієнтів.

10. Програма заходів з розвитку медичного туризму включає:

1) вивчення досвіду найкращих клінік світу.

2) пропозиція і популяризація послуг клініки за кордоном, приєднання до глобальних інтернет-платформ пошуку лікування у всьому світі, таких як ua.bookimed.com, реклама в міжнародному журналі «Медичний туризм» тощо.

3) лобіювання прийняття національної програми з медичного туризму в Україні.

Нами був складений рейтинг ТОП-10 найкращих клінік світу. Важливо вивчити усі нішеві ринки медичного туризму і знайти свої ніші. Знайдені ринкові ніші дозволять ТОВ «Добробут» як постачальнику медичних послуг диференціювати себе від конкурентів, пропонуючи унікальні спеціалізовані послуги, адаптовані до потреб пацієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 р. № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
2. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96>
3. Закон України «Про лікарські засоби» від 28.07.2022 р. № 2469-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-20>
4. Указ президента України «Про Концепцію розвитку охорони здоров'я населення України» від 07.12.2000 р. № 1313/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1313/2000>
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 17.09.1996 р. № 1138 «Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних і комунальних закладах охорони здоров'я та вищих медичних навчальних закладах» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1138-96>
6. Аакер Д. А. Створення сильних брендів: *навч. посібн. для ВНЗ*. К.: Видавничий центр «Академія», 2014. 534 с.
7. Аналіз ринку медичних послуг в країні: чим дорожче лікування, тим цінніше здоров'я. ProConsulting. Аналітика ринків. URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-medicinskihuslug-v-ukraine-chem-dorozhe-lechenie - tem-cennee-zdorove>
8. Аналіз ринку медичних послуг в Україні. URL: <https://vezha.net.ua/suspilstvo/yakist-yaka-po-kisheni-nebagatom-analiz-rinku-medichnix-poslug-v-ukrayini/>
9. Артюхіна М. В. Маркетингова діяльність закладів охорони здоров'я в умовах реформування галузі. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 2 (24). С. 135–137.
10. Баєва О. В., Чебан В. І. Економіка та підприємництво в охороні здоров'я : *навчальний посібник*. Чернівці: Вид-во БДМУ, 2013. 360 с.
11. Баєва О. В. Менеджмент в галузі охорони здоров'я: *навч. посібник*. К.: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
12. Балабанова Л.В. Маркетинг: *підручник*. Вид. 3-тє, переробл. і допов. К. : КНЕУ, 2011. 543 с.
13. Балацький Є. О., Бондаренко А.Ф. Маркетинг: *навчальний посібник*. Суми: ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України», 2015. 397 с.

14. Белявцев М.І, Воробйов В.Н. Маркетинговий менеджмент: *навч. посібник*. Київ: Центр навч. літ., 2006. 407 с.
15. Божкова В.В., Мельник Ю.М. Реклама та стимулювання збуту: *навч. посіб.* Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 200 с.
16. Болотна О. В. Маркетинг взаємовідносин як сучасна концепція маркетингу. наукова стаття. Траєкторія науки. 2015. № 2-3. URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/16>.
17. Борщ В. І. Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану розвитку. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Т. 19, Вип. 1 (44). С. 140-159.
18. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій: *навчальний посібник*. Тернопіль: Карт-бланш, 2006. 275 с.
19. Войчак А.В., Федорченко О.В. Маркетингові дослідження: *підручник*, за наук. ред. А. В. Войчака. Київ: КНЕУ, 2007. 408 с.
20. Гаркавенко С. С. Маркетинг : *підручник*. К. : Лібра, 2006. 717 с.
21. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: *навч. посіб.* Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2009. 320 с.
22. Гелевачук З. Й. Концепція формування маркетингової стратегії розвитку підприємств. Concept formation of marketing strategy of enterprise. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 449.
23. Голубков Є. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс : *підручник і практикум для бакалаврату та магістратури*. 2017. С. 358–390.
24. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 197–203.
25. Зозульов О.В. Поведінка споживачів: *навч. посібн.* Київ: Знання, 2004. 364 с.
26. Ілляшенко С.М., Баскакова М.Ю. Маркетингові дослідження: *навч. посіб.* Київ: Центр навч. літ., 2006. 192 с.
27. Камінська Т. М. Особливості брендингу на ринку медичних послуг. Бренд-менеджмент: маркетингові технології: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 11 березня 2021 р. Київ, 2021. 394 с.
28. Карпов В.А. Маркетинг: прогнозування кон'юнктури ринку: *навч. посіб.* 2-ге вид., випр. і доп. Київ: В-во «Знання», КОО, 2003. 284 с.
29. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: *навчальний посібник*. Київ: Академвидав, 2007. 256 с.
30. Княгицька І. Інноваційна діяльність закладів охорони здоров'я. Актуальні

- проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. 2019. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38855/1/213.pdf>
31. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління: *навчальний посібник*. Київ: ЦУЛ, 2007. 240 с.
 32. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. за заг. ред. В. Олександров. К.: КМ-БУКС, 2019. 224 с.
 33. Котлер Ф. 10 смертних гріхів маркетингу. К: Книжковий клуб, 2018. 160 с.
 - Куденко Н. Маркетинг відносин: *навч. посібник*. Київ: КНЕУ, 2006. 152с.
 34. Стратегічний маркетинг: *підручник*. О. І. Лабурцева, Л. К. Яцишина, О. С. Бондаренко, Т. М. Янковець; за ред. А.А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 248 с.
 35. Ортинська В.В., Мельникович О.М. Маркетингові дослідження: *підручник*. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 375 с.
 36. Маркетинг в галузях і сферах діяльності: *підручник і практикум для акад. бакалаврату*. під заг. ред. С. В. Коропової, С. В. Мхітаряна, 2017. С. 22–45.
 37. Маркетинговий менеджмент: *навч. посібник*. Балабанова Л.В., Алчева Т.І., Балабанова І.В. та ін.; за ред. Л. В. Балабанової. Київ: Знання, 2004. 354 с.
 38. Маркетинг-менеджмент : *підручник і практикум для бакалаврату та магістратури* / під ред. І. В. Ліпсіца, О. К. Ойнер. 2017. С. 119–133.
 39. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг. К.: КНЕУ, 2003. 246 с.
 40. Павлюк К. В. Удосконалення механізмів фінансування медичних послуг в Україні. *Фінанси України*. 2016. №. 2. С. 64-82.
 41. Пашенко В. Ефективний внутрішній маркетинг – запорука успіху медичного закладу. *Практика управління медичним закладом*. 2016. № 3. С. 64–71.
 42. Резнікова Н.В., Іващенко О.А., Войтович О.І. Моделі конкуренції на ринку послуг в сфері охорони здоров'я: проблема використання потенціалу медичної галузі та її регулювання в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
 43. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: *підручник*. Київ: ТОВ „Лазарит-Поліграф”, 2012. 480 с.
 44. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 Маркетинг, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.

45. Стратегічний маркетинговий план. Відмінності планів і процедур розробки
Режим доступу : <http://bmanager.ru/articles/strategicheskij-marketingovyj-plan-razlichiya-planov-i-procedur-razrabotki.html>.
46. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг: *підручник*. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 192 с.
47. Устинов А. В. Розширено перелік платних медичних послуг. Український медичний часопис. 2016. : <http://www.umj.com.ua/article/101150/rozshireno-perelik-platnih-medichnih-poslug>
48. Чехун О.В. Надання платних медичних послуг: цивільно-правові аспекти. Часопис Київського університету права. 2010. № 2. С. 213-216.
49. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. Ефективна економіка. 2020. № 12.
50. Що таке SWOT-аналіз в охороні здоров'я: докладний аналіз із прикладами
<https://www.mindonmap.com/uk/blog/swot-analysis-in-healthcare/>
51. Юдін Олег Власний медичний бізнес. К.: ТОВ «ПАБЛІШ ПРО», 2022. 376 с.
52. Медична мережа «Добробут». Офіційний сайт. URL: <https://dobrobut.com/ua>
53. Kotler P., Keller K., Chernev A. Marketing Management (16th Ed.). Pearson, 2021. С. 16.
54. MedMarketing. URL: <https://medmarketing.ua/>