

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Ступінь вищої освіти «Магістр»

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства» (на матеріалах Центру хірургії та реабілітації «Геліос», м. Дніпро)

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання  
Шамрай Катерина Олексіївна

Науковий керівник  
кваліфікаційної роботи,  
к.е.н., доцент

Павловська І. Г.

**Дніпро – 2025**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»  
на тему: «Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства» (на  
матеріалах Центру хірургії та реабілітації «Геліос», м. Дніпро)

Виконала:  
здобувачка вищої освіти  
освітньо-професійної  
програми «Маркетинг»  
другого (магістерського)  
рівня вищої освіти  
за спеціальністю 075 «Маркетинг»  
галузі знань  
07 «Управління та адміністрування»  
групи МК-24-1зм  
Шамрай К.О.  
Науковий керівник: Павловська І. Г.  
Рецензент: Гончаренко О. В.

**Дніпро – 2025**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ**  
**УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН**  
**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Ступінь вищої освіти «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
к.е.н., доцент В.Д. Хурдей  
«1» листопада 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Шамрай Катерини Олексіївни

1. Тема роботи: «Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства» (на матеріалах Центру хірургії та реабілітації «Геліос», м. Дніпро), затверджена наказом закладу вищої освіти від 25.08.2025 року №656 кс, керівник роботи: к.е.н., доцент кафедри маркетингу Павловська І. Г.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 26.12.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи:
  - фінансова Центру хірургії та реабілітації «Геліос» за 2021-2024 рр.;
  - інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
  - Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства
  - Розділ 2. Аналіз і оцінка маркетингового забезпечення конкурентоспроможності Центру хірургії та реабілітації «Геліос» в умовах сучасного ринку

Розділ 3. Напрями удосконалення маркетингового забезпечення конкурентоспроможності Центру хірургії та реабілітації «Геліос»

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 01.11.2024 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	15.11.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	16.11 – 22.11.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	23.11 – 15.12.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	16.12.2024 – 05.02.2025	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	04.02 – 30.05.2025	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.06 – 28.10.2025	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	29.10 – 15.12.2025	
8	Оформлення тексту роботи	16.12 – 25.12.2025	
9	Нормоконтроль	26.12.2025	
10	Попередній захист роботи на кафедрі	26.12.2025	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	27.12-28.12.2025	
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувач вищої освіти

Шамрай К.О.

Науковий керівник

Павловська І. Г.

## АНОТАЦІЯ

**Шамрай К.О. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства.** – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти освітньо-професійної програми «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Університету митної справи та фінансів, Дніпро 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних основ маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства; проведено комплексний аналіз та оцінку організаційно-економічного стану та маркетингової діяльності Центру хірургії та реабілітації «Геліос»; здійснено аналіз конкурентного середовища та діагностика рівня конкурентоспроможності Центру хірургії та реабілітації «Геліос»; розроблено заходи щодо удосконалення управління якістю та ціною конкурентоспроможністю продукції Центру хірургії та реабілітації «Геліос», а також удосконалено збутову та комунікаційну політику.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, маркетинг, стратегія, медичні послуги, комунікаційна політика, стратегічне управління, інновації.

## ANNOTATION

**Shamray K.O. Marketing support of the competitiveness of the enterprise.** – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining a higher education degree in the educational and professional program “Marketing” of the second (master's) level of higher education in the specialty 075 “Marketing” of the field of knowledge 07 “Management and Administration” of the University of Customs and Finance, Dnipro 2025.

The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations of marketing support for the competitiveness of the enterprise; a comprehensive analysis and assessment of the organizational and economic state and marketing activities of the Center for Surgery and Rehabilitation «Helios» was carried out; an analysis of the competitive environment and diagnostics of the level of competitiveness of the Center for Surgery and Rehabilitation "Helios" were carried out; measures were developed to improve the management of quality and price competitiveness of the products of the Center for Surgery and Rehabilitation "Helios", as well as improved sales and communication policy.

**Keywords:** competitiveness, marketing, strategy, medical services, communication policy, strategic management, innovations.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування	11
1.2. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства	20
1.3. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЦЕНТРУ ХІРУРГІЇ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ «ГЕЛІОС» В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика Центру хірургії та реабілітації «Геліос»	37
2.2. Аналіз стану маркетингової діяльності Центру хірургії та реабілітації «Геліос»	45
2.3. Оцінка конкурентного середовища та діагностика рівня конкурентоспроможності Центру хірургії та реабілітації «Геліос»	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЦЕНТРУ ХІРУРГІЇ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ «ГЕЛІОС»	67
3.1. Удосконалення управління якістю та ціновою конкурентоспроможністю продукції Центру хірургії та реабілітації «Геліос»	67
3.2. Удосконалення збутової політики та комунікаційної політики Центру хірургії та реабілітації «Геліос»	73
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	95

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах трансформації системи охорони здоров'я, зростання ролі приватної медицини та підвищення вимог пацієнтів до якості медичних послуг, проблема конкурентоспроможності медичних центрів набуває особливої актуальності. Сучасний ринок медичних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, інформаційною насиченістю та зростанням альтернатив для споживачів, що зумовлює необхідність впровадження ефективного маркетингового забезпечення діяльності медичних закладів.

Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності медичних центрів є системним процесом, який охоплює аналіз ринку, вивчення потреб і поведінки пацієнтів, формування конкурентних переваг, управління брендом медичного закладу та комунікаціями з цільовими аудиторіями. За умов, коли медичні послуги стають все більш стандартизованими, саме маркетинг дозволяє диференціювати заклад, сформувати довіру до нього та забезпечити стабільний попит.

Особливої значущості маркетингове забезпечення набуває в контексті цифровізації медицини. Активне використання онлайн-каналів комунікації, медичних платформ, соціальних мереж і сервісів електронного запису формує нові моделі взаємодії з пацієнтами. Медичні центри, які не інтегрують сучасні маркетингові інструменти у свою діяльність, втрачають конкурентні позиції та не можуть повною мірою реалізувати свій потенціал розвитку.

Крім того, маркетингове забезпечення сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами медичного центру, оптимізації портфеля медичних послуг та формуванню довгострокових відносин із пацієнтами. Орієнтація на потреби клієнтів, персоналізація сервісу та управління пацієнтським досвідом стають ключовими чинниками конкурентоспроможності у медичній сфері.

В умовах соціально-економічної нестабільності та демографічних викликів маркетинг також виконує стратегічну функцію, дозволяючи медичним центрам

адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оперативно реагувати на потреби населення та підтримувати фінансову стійкість. Таким чином, маркетингове забезпечення є не лише інструментом просування, а й важливим елементом системи управління конкурентоспроможністю медичних центрів.

Отже, актуальність маркетингового забезпечення конкурентоспроможності медичних центрів зумовлена зростанням конкуренції, підвищенням ролі пацієнта як активного споживача медичних послуг, цифровізацією галузі та необхідністю забезпечення сталого розвитку закладів охорони здоров'я в сучасних умовах.

Загалом багато вітчизняних і зарубіжних вчених працювали і працюють над дослідженням конкурентоспроможності підприємств, зокрема: В. Апопій, Л. Балабанова, З. Борисенко, С. Гаркавенко, З. Герасимчук, В. Дедков, Б. Кваснюк, С. Клименко, В. Кравченко, М. Соломон, Л. Таборова, Р. Фатхутдінов, В. Шкардун та ін.

**Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами.** Магістерське дослідження виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Маркетинг: сучасні тренди та перспективи розвитку» (державний реєстраційний номер 0122U000213, строки виконання 2023-2024 рр.); «Маркетинг сталого розвитку: сучасні тренди та перспективи» (державний реєстраційний номер 0125U001450, строки виконання 2026-2027 рр.).

**Метою кваліфікаційної роботи** є розроблення науково-обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності Центру хірургії та реабілітації «Геліос» через удосконалення його маркетингової стратегії.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розглянути суть конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування;
- дослідити маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

- розглянути методи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику Центру хірургії та реабілітації «Геліос»;
- проаналізувати стан маркетингової діяльності Центру хірургії та реабілітації «Геліос»;
- оцінити конкурентне середовище та діагностику рівня конкурентоспроможності Центру хірургії та реабілітації «Геліос»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління якістю та ціновою конкурентоспроможністю продукції Центру хірургії та реабілітації «Геліос»;
- удосконалити збутову та комунікаційну політику Центру хірургії та реабілітації «Геліос».

**Об’єктом дослідження** є процес маркетингового забезпечення конкурентоспроможності Центру хірургії та реабілітації «Геліос».

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні складові конкурентного середовища, маркетингові інструменти та методи забезпечення конкурентоспроможності.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, маркетингу та менеджменту. У роботі використано методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, економіко-статистичний, графічний та порівняльний методи, експертні оцінки та маркетингові дослідження.

**Наукова новизна отриманих результатів дослідження:** полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних інструментів щодо удосконалення процесу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а саме:

*удосконалено:*

– теоретико-методичні підходи до формування комунікаційної та збутової політики закладу шляхом запровадження інноваційних інструментів і механізмів взаємодії з цільовими аудиторіями, які, на відміну від традиційних підходів, орієнтовані на цифрові канали комунікації, персоналізацію послуг та формування довгострокових відносин із споживачами;

*набули подальшого розвитку:*

– науково-методичне забезпечення оцінки конкурентного середовища медичних закладів шляхом удосконалення підходів до використання сучасних методів конкурентного аналізу, які, на відміну від існуючих, враховують специфічні особливості ринку медичних послуг, зокрема нематеріальний характер послуг, високий рівень інформаційної асиметрії, значущість репутаційних чинників та орієнтацію на пацієнтський досвід.

**Результати досліджень** можуть бути використані в практичній діяльності підприємств, які задіяні в сфері надання медичних послуг.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Результати наукового дослідження, проведених у межах теми кваліфікаційної роботи, були обговорені на XIII Всеукраїнській науково-практичній конференції *«Інформаційні технології в агробізнесі та аграрній освіті»* (Дніпро, 23–25 квітня 2025 р.), IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції *«Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі»* (Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р.).

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить **105 сторінок друкованого тексту, 32 рисунки, 13 таблиць, список використаних джерел містить 73 найменування.**

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування

Конкурентоспроможність як економічна категорія визначає роль і місце виробника та характер його взаємовідносин зі споживачами на ринку щодо встановлення цін і обсягів пропозиції товарів.

Концепція забезпечення конкурентоспроможності ґрунтується на необхідності прискореного задоволення вимог ринку, його насичення товарами першочергового або підвищеного попиту, створення умов для гідного виходу на зовнішні ринки та забезпечення виживання підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

Дослідження факторів конкурентоспроможності має важливе значення для подальшого розвитку теоретичних положень і практичних підходів у сфері конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність формується на різних рівнях: товару (послуги), підприємства, галузі (ринку), регіону та країни. У зв'язку з цим розрізняють конкурентоспроможність товару, фірми, галузі, регіону та національної економіки загалом. У загальному розумінні конкурентоспроможність означає здатність виконувати свої функції (призначення, місію) з необхідним рівнем якості та вартості в умовах конкурентного ринку. Вона визначається шляхом порівняння з іншими аналогічними об'єктами, часто з найкращими з них [11].

Аналізу конкурентоспроможності, особливо на рівні підприємства, галузі, регіону та країни, у вітчизняній і зарубіжній економічній літературі приділяється значна увага. Зокрема, окремі автори наголошують, що «конкурентоспроможність є

складним багаторівневим поняттям, аналіз і оцінка якого мають тісно пов'язуватися з конкретним конкурентним середовищем і, передусім, з його рівнем». Неможливо забезпечити обґрунтовано високий рівень конкурентоспроможності галузі чи підприємства за відсутності належного регулювання основних політичних, соціальних і економічних балансів на державному рівні.

Отже, головним рівнем забезпечення конкурентоспроможності є макроекономічний, на якому формуються базові умови функціонування всієї господарської системи держави. Наступним за значущістю є мезорівень, де визначаються перспективи розвитку регіону, галузі або корпорації, тобто групи підприємств. На мікрорівні конкурентоспроможність набуває завершеної форми як співвідношення ціни та якості товару. Це співвідношення залежить від умов, сформованих на попередніх рівнях, а також від персоналу підприємства та його здатності ефективно використовувати власні ресурси й національні, галузеві та загальногосподарські переваги.

Конкурентоспроможність конкретного об'єкта можна визначити як економічну категорію, що дає змогу оцінити його становище порівняно з аналогічними об'єктами-конкурентами на ринку за допомогою системи відповідних показників (індикаторів).

Конкурентоспроможність є багатогранною економічною категорією, яка в наукових джерелах трактується неоднозначно. Термін «конкурентоспроможність» застосовується як до продукції, так і до елементів економічних систем, тобто може розглядатися на рівні товару, підприємства, технології, галузі, регіону або країни [18].

У науковій і навчальній літературі подано різні визначення поняття «конкурентоспроможність», проте в усіх випадках ідеться про здатність суб'єкта економічної діяльності конкурувати зі своїми суперниками на ринку [24].

Європейський форум з проблем управління визначає конкурентоспроможність як «реальну та потенційну здатність фірм за наявних умов

проектувати, виготовляти й реалізовувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари конкурентів». У цьому визначенні підкреслюється вирішальна роль споживачів як ключового чинника формування рівня конкурентоспроможності підприємства.

Важливою особливістю наведеного визначення є акцент на впливі не лише виробництва й збуту, а й етапу проектування товару, оскільки саме на цьому етапі закладаються його основні якісні характеристики, що суттєво впливають на привабливість для потенційного споживача.

Водночас ототожнення конкурентоспроможності фірми виключно з привабливістю її товарів не можна вважати вичерпним, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним завдяки іміджу, бренду чи рекламі, які не завжди адекватно відображають реальні споживчі властивості продукції.

Крім того, використання у визначеннях таких описових ознак, як «привабливість», надає поняттю суб'єктивного характеру та ускладнює його кількісну оцінку. Узагальнення всіх споживачів до «універсального покупця» не дає змоги визначити реальний обсяг попиту, що є ключовим чинником конкурентоспроможності.

Окремі автори трактують конкурентоспроможність як властивість товару, що характеризується ступенем задоволення конкретної потреби порівняно з аналогічними товарами конкурентів. Недоліком такого підходу є його близькість до визначення якості товару, тоді як конкурентоспроможність визначається співвідношенням якості та ціни.

Конкуренція – це боротьба між підприємствами за найсприятливіші умови виробництва й збуту продукції з метою досягнення найкращих результатів господарської діяльності. У ринковій економіці основною метою конкуренції є боротьба за споживача та максимальне задоволення його потреб, а також за частку ринку, успіх у якій залежить від рівня якості та вартості товарів. На момент виходу організації на ринок, як правило, вже функціонує значна кількість конкурентів, що

ускладнює процес позиціонування бренду. Значна частина підприємств зазнає банкрутства через неспроможність ефективно конкурувати.

У процесі реформування економіки ставлення до конкуренції зазнало змін: її почали розглядати як необхідну умову існування ринкових відносин.

Розвиток конкурентних відносин є важливою передумовою ефективного функціонування ринкових механізмів і досягнення сталого економічного зростання.

Термін «конкуренція» походить від латинського *concurrentia* – «змагання», «зіткнення» і означає форму взаємного суперництва між суб'єктами ринкової економіки. Великий економічний словник визначає конкуренцію як суперництво між виробниками за найбільш прибуткові сфери інвестування, ринки збуту та джерела ресурсів. Сучасну економіку неможливо уявити без конкуренції, яка забезпечує формування ефективного ринкового середовища.

В Україні діє Закон «Про захист від недобросовісної конкуренції», який визначає конкуренцію як суперництво між суб'єктами господарювання, за якого самостійні дії кожного з них обмежують можливість одностороннього впливу на загальні умови обігу товарів на відповідному ринку [1].

Методологічні засади теорії конкуренції та конкурентоспроможності закладені працями класиків економічної науки: Адама Сміта, Давида Рікардо, Карла Маркса, Фрідріха Енгельса, Джона Мейнарда Кейнса та інших.

Подальший розвиток теорії конкуренції відображено в працях Е. Чемберліна (теорія монополістичної конкуренції), Дж. М. Кейнса, А. Курно та інших учених [15].

На сучасному етапі конкуренція набуває різноманітних форм і не має однозначного тлумачення. Сучасні підходи до класифікації конкуренції систематизовано та подано на рис. 1.1, а також у табл. додатка А.

У сучасному світі конкурентоспроможність є одним із ключових чинників успіху суб'єктів господарювання на внутрішніх і зовнішніх ринках. Водночас

економічна наука досі не виробила універсального визначення цього поняття, проте запропонувала ефективні методики його оцінювання та формування.

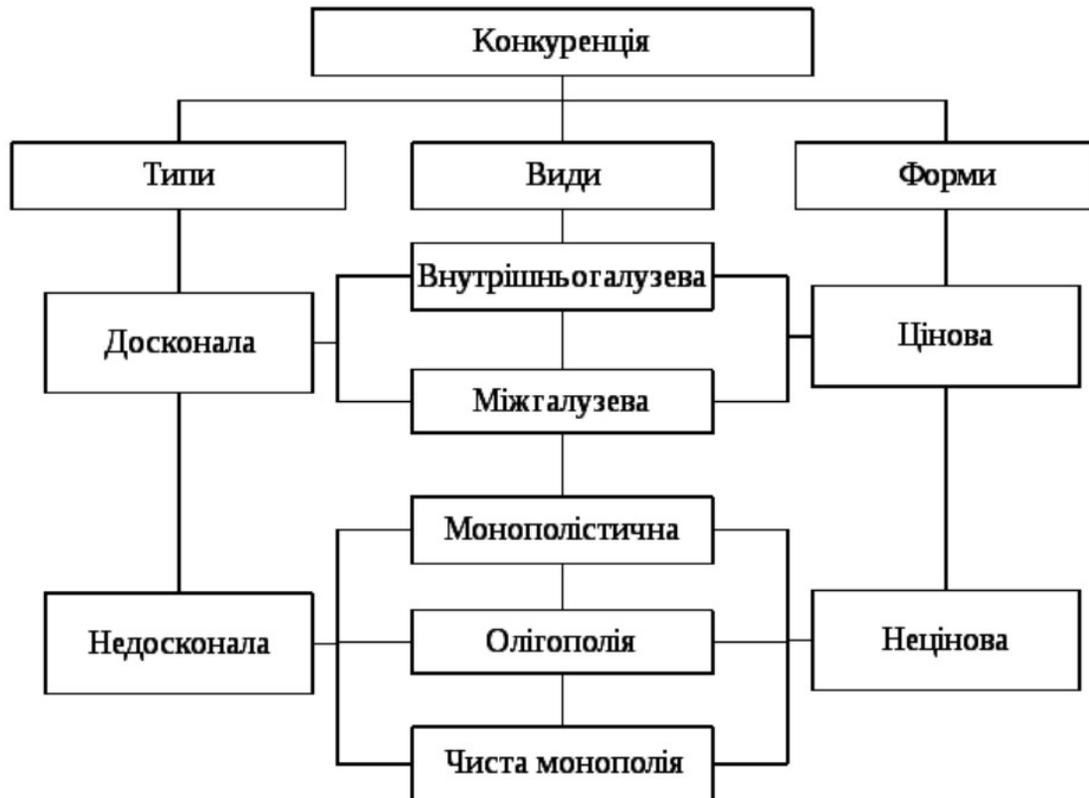


Рисунок 1.1. Типи, форми та методи конкурентної боротьби

Джерело: систематизовано автором на основі [14], [15], [16]

Суть конкуренції та її рушійних сил докладно викладена у працях британського економіста Майкла Портера. Він дійшов висновку, що не лише безпосередні суперники беруть участь у свого роду змаганні за лідерство. Конкуруючі сили простягаються значно далі за звичайне протистояння сторін в окремій галузі або в тому чи іншому виді промисловості.

Клієнти, постачальники, потенційні учасники та продукти-замінники – всі вони є конкурентами і в тій чи іншій мірі впливають на галузь.

Результатом досліджень стала концепція М. Портера п'яти сил конкуренції, що дозволяє визначити найбільший вплив на бізнес в умовах конкурентного ринку. Відповідно до цієї концепції, стан конкуренції на певному ринку можна

охарактеризувати як результат взаємодії п'яти конкурентних сил, що відображено на рис. 1.2.

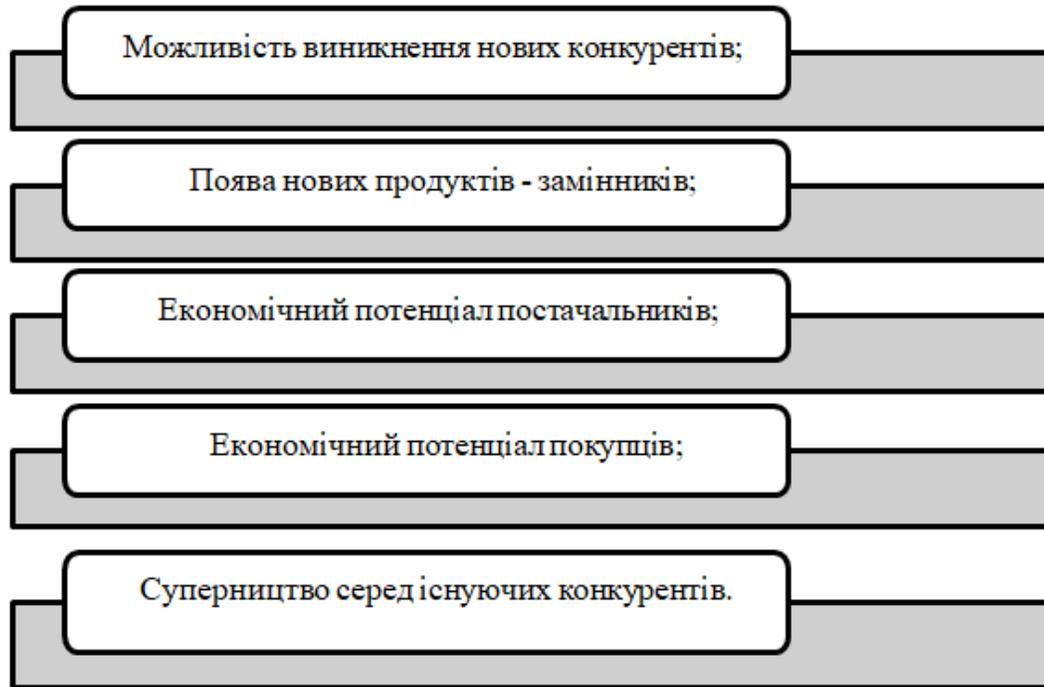


Рисунок 1.2. П'ять конкурентних сил М. Портера

Джерело: систематизовано автором на основі [28]

Коротко розглянемо кожну з наведених конкурентних сил.

Загроза появи нових конкурентів. Нові конкуренти, виходячи на ринок, приносять додаткові виробничі потужності, прагнуть зайняти певну частку ринку та отримати доступ до ключових ресурсів. Рівень загрози з боку потенційних нових учасників залежить від наявності бар'єрів входу та характеру реакції з боку вже діючих конкурентів. Якщо бар'єри входу є високими, а претенденти стикаються з активною протидією з боку компаній, що міцно закріпилися в галузі, то нові гравці не становитимуть суттєвої загрози.

М. Портер виокремлює низку основних передумов, що формують бар'єри входу до галузі:

– економія на масштабах виробництва, яка стримує вхід нових учасників, змушуючи їх або одразу виходити на ринок з великими обсягами виробництва, або погоджуватися на високі витрати та, відповідно, низький рівень рентабельності;

– диференціація товару, що проявляється у високому рівні лояльності споживачів до вже відомих брендів і ускладнює новим компаніям процес завоювання довіри клієнтів;

– потреба в значних капіталовкладеннях, оскільки чим більшими є обов'язкові інвестиції для входу на ринок, тим менш привабливим він стає для потенційних конкурентів, особливо у випадку неповоротних витрат, пов'язаних із рекламою або науково-дослідними роботами;

– переваги за витратами, не пов'язані з масштабами виробництва, які можуть бути зумовлені ефектом досвіду, використанням унікальних технологій (у тому числі запатентованих), доступом до дешевших джерел сировини, державною підтримкою або вигідним територіальним розташуванням;

– доступ до каналів розподілу, оскільки за умови домінування на ринку стабільних і добре налагоджених каналів збуту можливості входу нових компаній істотно обмежуються;

– державна політика, яка може обмежувати доступ до галузі через механізми ліцензування, регулювання доступу до ресурсів, запровадження екологічних стандартів, норм безпеки та інших обмежень.

Загроза появи товарів-замінників. Подібно до загрози входу нових конкурентів, товари-замінники обмежують потенціал прибутковості галузі. Теоретично, чим привабливішим є співвідношення ціни та якості товарів-замінників, тим жорсткішими є обмеження для зростання прибутків підприємств галузі.

Особливої уваги з погляду конкуренції потребують ті товари-замінники, які забезпечують кращу комбінацію ціни та якості порівняно з продукцією галузі або виробляються в галузях із високим рівнем прибутковості. Активізація товарів-

замінників відбувається тоді, коли інноваційні розробки посилюють конкуренцію, спричиняють зниження цін або підвищення продуктивності.

У сукупності ці сили формують конкурентне середовище, в якому функціонує конкретний ринок і його суб'єкти. Стан кожної з них та їхній загальний вплив визначають можливості підприємства і рівень його конкурентного потенціалу. Водночас значущість кожної з п'яти сил зумовлюється структурою галузі, її виробничими, технологічними, економічними та іншими характеристиками.

Основний висновок, що випливає з досліджень М. Портера, полягає в тому, що конкуренція є складним і багатовимірним явищем. На діяльність підприємства одночасно впливає сукупність різноманітних чинників, які формують і трансформують конкурентне середовище.

Ситуація ускладнюється тим, що кожна з наведених груп чинників складається з багатьох елементів, структура й поєднання яких є унікальними для кожного окремого підприємства.

Для характеристики стану конкуренції можуть використовуватися такі показники:

- соціально-економічна значущість ринку;
- співвідношення попиту та пропозиції;
- рівень задоволення попиту;
- ступінь концентрації виробництва.

Зазначені показники дозволяють розглядати конкуренцію як комплексне економічне явище, що виконує регулювальну функцію та сприяє підвищенню ефективності функціонування ринкової системи.

Природним результатом конкуренції є формування конкурентних переваг окремих підприємств над іншими, зумовлених володінням цінними й рідкісними ресурсами. Класифікацію конкурентних переваг подано на рис. 1.3.

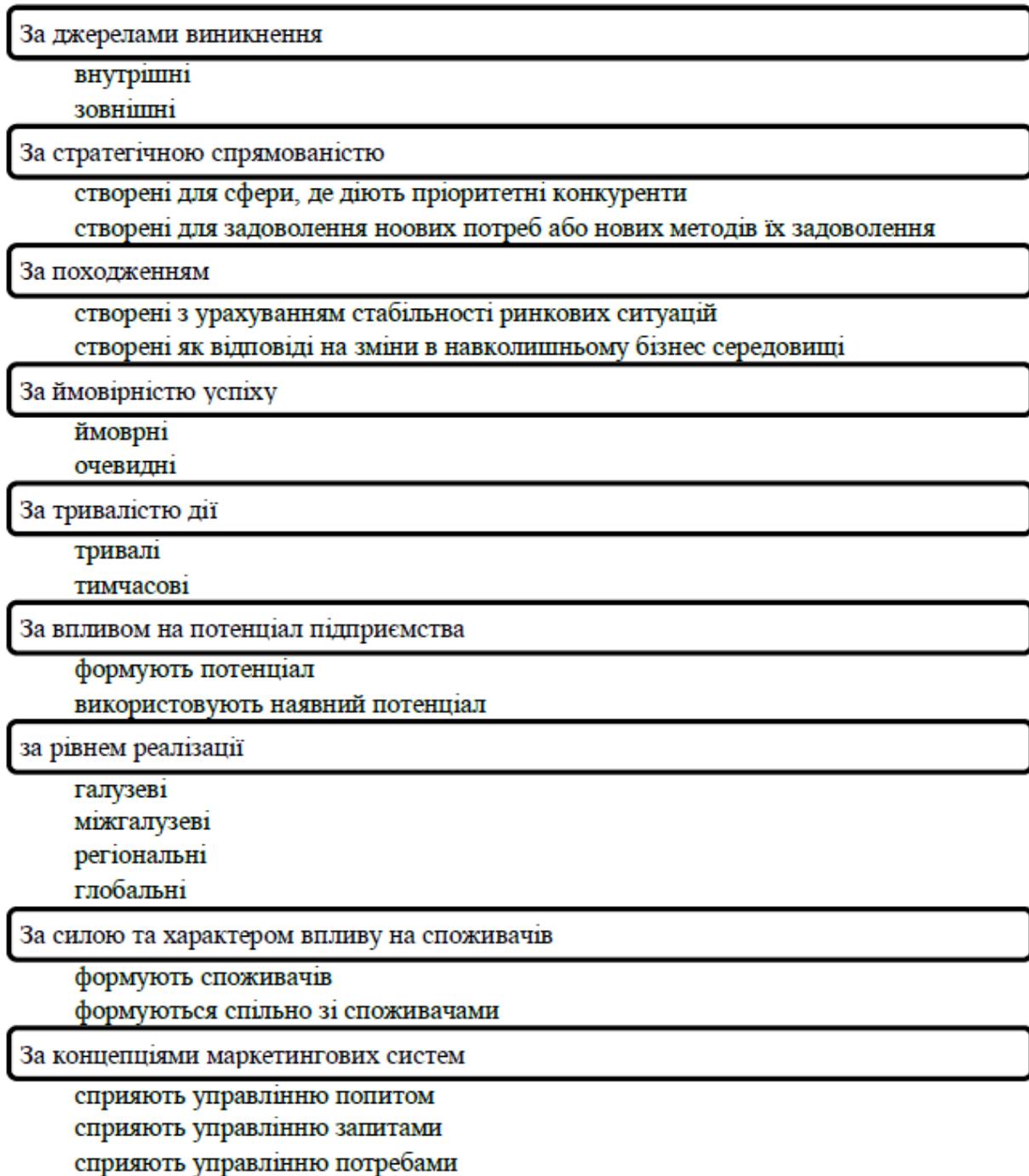


Рисунок 1.3. Класифікація конкурентних переваг

Джерело: систематизовано автором на основі [28], [31], [44]

Конкурентна перевага може бути визначена як високий рівень компетентності компанії в певній сфері діяльності, що створює найкращі умови для подолання наслідків конкурентної боротьби з метою залучення клієнтів і

підтримання їхньої лояльності до продукції компанії. Конкурентні переваги забезпечують пропозицію такого продукту для споживачів, який вирізняється високою цінністю і за який вони готові сплачувати кошти. Основою формування конкурентних переваг і можливостей компанії є організація більш ефективного, порівняно з конкурентами, функціонування всіх елементів ланцюга створення цінності. Поняття конкурентної переваги передбачає наявність у компанії потенціалу бути кращою за своїх конкурентів за окремими аспектами економічної діяльності.

Таким чином, у межах забезпечення конкурентоспроможності підприємство може використовувати свої переваги на окремих сегментах ринку порівняно з конкурентами в певний момент часу, не завдаючи шкоди іншим напрямкам діяльності. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню конкурентоспроможності окремих продуктів і рівня конкурентного потенціалу підприємства та створює умови для подальшого виробництва, реалізації й обслуговування продукції, що перевершує аналоги за якістю та ціною.

## **1.2. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Конкурентоспроможність в наш час це не тільки здатність фірми перемогти конкурента в обсязі продаж за рахунок якості, або ціни, це також і використання всіх наявних можливостей фірмою на всіх етапах виробництва та реалізації продукції для забезпечення конкурентних переваг.

Є багато інструментів забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві зазвичай вони всі відносяться до таких етапів: розробка товару; виробництво товару; збут товару; після продажне обслуговування товару [12].

По-перше, на етапі розробки товару зазвичай забезпечується основні технічні параметри товару, якісні відмінності від інших товарів, рині сервісів які будуть надавати при покупці цього товару, всі потреби які цей товар зможе задовольнити і навіть функції які будуть приємними для споживача. Всі ці характеристики товару надають йому конкурентні переваги, що до самого виробництва товару і його опробування. Також на етапі розробки товару після його розроблення та затвердження яким він має бути, проводиться пробне тестування товару, а саме його реалізація на малих сегментах, для оцінки того як споживач буде купувати новий товар, чи зверне споживач на нього увагу, як споживач відреагує на новий товар, захоче чи не захоче купити знову. Після пробного тестування товар випускають на ринок без змін, або з внесеними змінами які відповідають бажанням споживача, що забезпечує додаткові конкурентні переваги.

По-друге, на етапі виробництва товару реалізується досить багато конкурентних переваг, а саме:

– якість продукції, що була закладена на етапі розробки товару, реалізується безпосередньо в процесі виробництва і від того наскільки якісно буде вироблена продукція в процесі виробництва найбільше залежить її привабливість для споживача, а відтак і її конкурентоспроможність.

– швидкість виробництва продукції, на етапі виробництва товару, швидкість з якою він виробляється має досить велике значення, так як чим швидше фірма зможе задовольнити існуючий попит тим вірогідніше, що вона стане лідером на сегменті де цей попит був і матиме змогу отримати постійних споживачів та виграти конкурентну боротьбу.

– обсяги виробництва, чим більше продукції здатна виготовити компанія тим більше сегментів з існуючим попитом вона зможе задовольнити, та більше прибутків вона зможе отримати за рахунок продаж.

– упаковка, вона задумується на етапі розробки товару і реалізується на етапі виробництва, але проявляє себе тільки на етапі збуту товару.

Загалом на етапі виробництва компанія матеріалізує всі задумки які були допущені до виробництва товару та виробляється товар який буде задовольняти бажання споживачів.

По-третє, на етапі збуту товару використовуються всі його характеристики, що були заплановані та реалізовані. На етапі збуту найголовнішим є привернути та утримати увагу споживача на товарі змусивши його придбати товари підприємства, саме тому на етапі збуту використовується найбільша кількість маркетингових інструментів по реалізації конкурентоспроможності підприємства:

1. Тип збуту, посередники. Компанія вибирає типи збуту, ті торгові мережі, посередників та безпосередні канали збуту продукції по яких продукцію буде доставлено до споживача. Зазвичай обираються ті торгові посередники та торгові мережі які вже користуються популярністю серед споживачів та мають велику кількість відвідувачів. Такі торгові мережі самі зазвичай використовують методи просування у власній мережі та можуть рекламувати продукцію для споживача без додаткових затрат з боку виробника. Також компанія на етапі вибору посередників не завжди може співпрацювати з найкращими в цій галузі тому вона повинна забезпечувати умови кращі ніж конкуренти, це можуть бути постійні поставки, великі обсяги поставки, поставка за власні кошти, відвантаження продукції власними силами та інше, ці умови створюються для кращих угод з посередниками [4].

2. Упаковка. Упаковка вже згадувалась раніше, адже вона є однією з рушійних сил для покупки товару. Покупець вибираючи товар не завжди може оцінити якість товару та про дегустувати його, тому він зазвичай вибирає товар за візуальними показниками і саме до цієї категорії входить упаковка. Упаковка повинна бути яскравою та привертати увагу покупця, виділяючи товар серед всіх подібних товарів конкурента, також упаковка повинна бути якісно оформлена, містити в собі всю необхідну інформацію про товар(термін зберігання, спосіб приготування для харчових продуктів, інформацію про виробника та інше).

Упаковка може також використовуватись для реклами самої фірми та розміщення рекламної інформації. Також упаковка повинна бути екологічною та зручною для споживача і головне вона повинна виконувати основну свою функцію, а саме збереження товару [7].

3. Імідж. Імідж компанії виробника також відіграє велику роль, адже те к споживач реагує на продукцію компанії, те як він віддає перевагу продукції та інші чинники досить залежні від іміджу товару та самої компанії. Імідж може бути створений за рахунок певних виставок та ярмарків на яких буде виставлятися продукція, за рахунок спонсорства певних заходів на яких буде фігурувати назва компанії та за рахунок реклами та якості продукції, яку запам'ятовує споживач та потім намагається купувати якісний товар.

4. Реклама. Реклама для підприємства є основною ланкою в його конкурентоспроможності, адже споживач сприймає продукти на емоційному рівні більше ніж на якісному, тобто якщо правильно побудувати рекламну кампанію та викликати у споживача почуття довіри до товару то можна отримати постійного клієнта. Рекламу можна поділити на декілька частин. По-перше, це реклама безпосередньо підприємства, висвітлення всіх його переваг над конкурентами, якості продукції та можливостей підприємства, це дозволяє привабити нових посередників та споживачів. По-друге, реклама продукції підприємства, тут можна використовувати всі відомі прийоми реклами, створюючи стереотип у свідомості споживача, що продукція якісна, хороша, за доступною ціною, а головне краща ніж у конкурентів. По-третє, реклама на місцях продажу, для того щоб споживач звернув увагу на продукт, та безпосередньо його придбав. По-четверте, реклама цінової доступності товарів та їх якості [10].

По-четверте, після продажне обслуговування, також має досить високу роль, для товарів харчової промисловості воно звісно не є суттєвим, але для товарів таких як аудіотехніка та відеотехніка воно є невід'ємним. До після продажного обслуговування входить гарантія, тобто документ який завіряє про термін

придатності певного товару, та про гарантовані сервіси, якщо за цей термін щось відбудеться з товаром. Також сюди входить можливе обслуговування з установки або збирання товару кваліфікованими працівниками.

На рис. 1.4 представлено ієрархічну схему маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності на прикладі медичного центру. Запропонована схема відображає системний підхід до формування конкурентних переваг у сфері медичних послуг та враховує специфіку функціонування медичних закладів в умовах ринкової конкуренції.

На першому рівні ієрархії визначено ключову ціль маркетингової діяльності – забезпечення конкурентоспроможності медичного центру. Вона проявляється у здатності закладу стабільно надавати якісні медичні послуги, формувати довіру пацієнтів, підтримувати позитивну репутацію та забезпечувати їхню лояльність.

Другий рівень схеми охоплює основні маркетингові напрями, за допомогою яких формується конкурентоспроможність медичного центру. До них належать продуктова, цінова, комунікаційна та збутова політики, управління відносинами з пацієнтами, а також маркетингові дослідження. Саме комплексне використання зазначених напрямів дозволяє медичному центру адаптуватися до змін ринкового середовища та ефективно реагувати на потреби споживачів медичних послуг.

Третій рівень ієрархії відображає конкретні інструменти реалізації кожного маркетингового напрямку. Зокрема, у межах продуктової політики важливу роль відіграють широта та якість спектра медичних послуг, застосування сучасних методів лікування, рівень сервісу та комфорт пацієнтів. Цінова політика включає гнучке ціноутворення, диференціацію цін та впровадження програм лояльності для різних категорій пацієнтів.

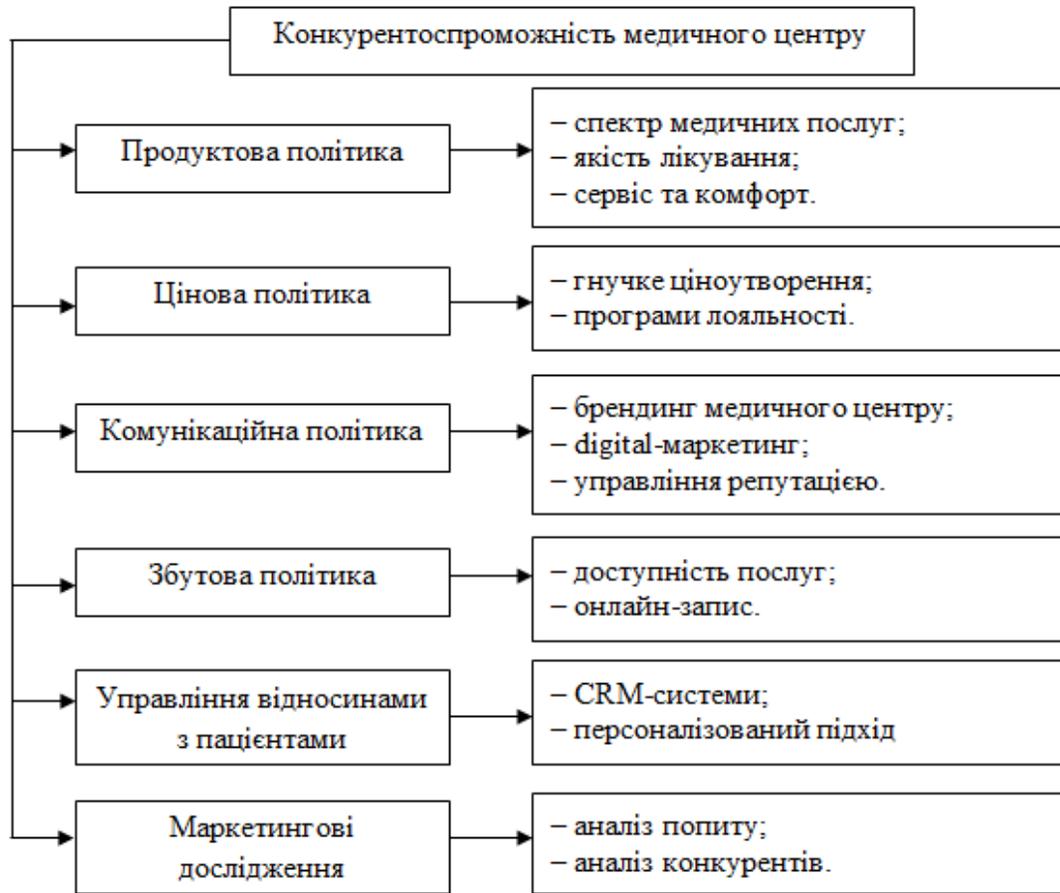


Рисунок 1.4. Ієрархічна схема маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності медичного центру

Джерело: розроблено автором

Комунікаційна політика спрямована на формування позитивного іміджу медичного центру шляхом використання інструментів брендингу, digital-маркетингу, онлайн-комунікацій і управління репутацією. Збутова політика передбачає забезпечення доступності медичних послуг, розвиток онлайн-запису та зручних каналів взаємодії з пацієнтами. Управління відносинами з пацієнтами реалізується через впровадження CRM-систем, персоналізований підхід до обслуговування та підвищення рівня пацієнтського досвіду.

Маркетингові дослідження забезпечують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, зокрема через аналіз попиту, вивчення поведінки

пацієнтів та оцінку конкурентного середовища. Таким чином, запропонована ієрархічна схема демонструє логічний взаємозв'язок між маркетинговими інструментами та кінцевою метою – підвищенням конкурентоспроможності медичного центру.

Отже, представлена ієрархічна схема маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності медичного центру демонструє комплексний характер формування конкурентних переваг у сфері медичних послуг. Взаємозв'язок продуктової, цінової, комунікаційної та збутової політик, а також інструментів управління відносинами з пацієнтами й маркетингових досліджень забезпечує системний підхід до підвищення ефективності діяльності медичного закладу. Комплексне та узгоджене застосування зазначених інструментів сприяє підвищенню якості медичних послуг, зміцненню довіри пацієнтів і формуванню стійкої конкурентоспроможності медичного центру в умовах динамічного ринкового середовища.

### **1.3. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства**

Для успішного функціонування будь-якого підприємства на ринку необхідно регулярно здійснювати оцінку його конкурентоспроможності. Така оцінка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалити його стратегію функціонування. Але для цього потрібно засвоїти методи управління конкурентоспроможністю підприємством. Зокрема, запропоновано наступну схему управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.5).

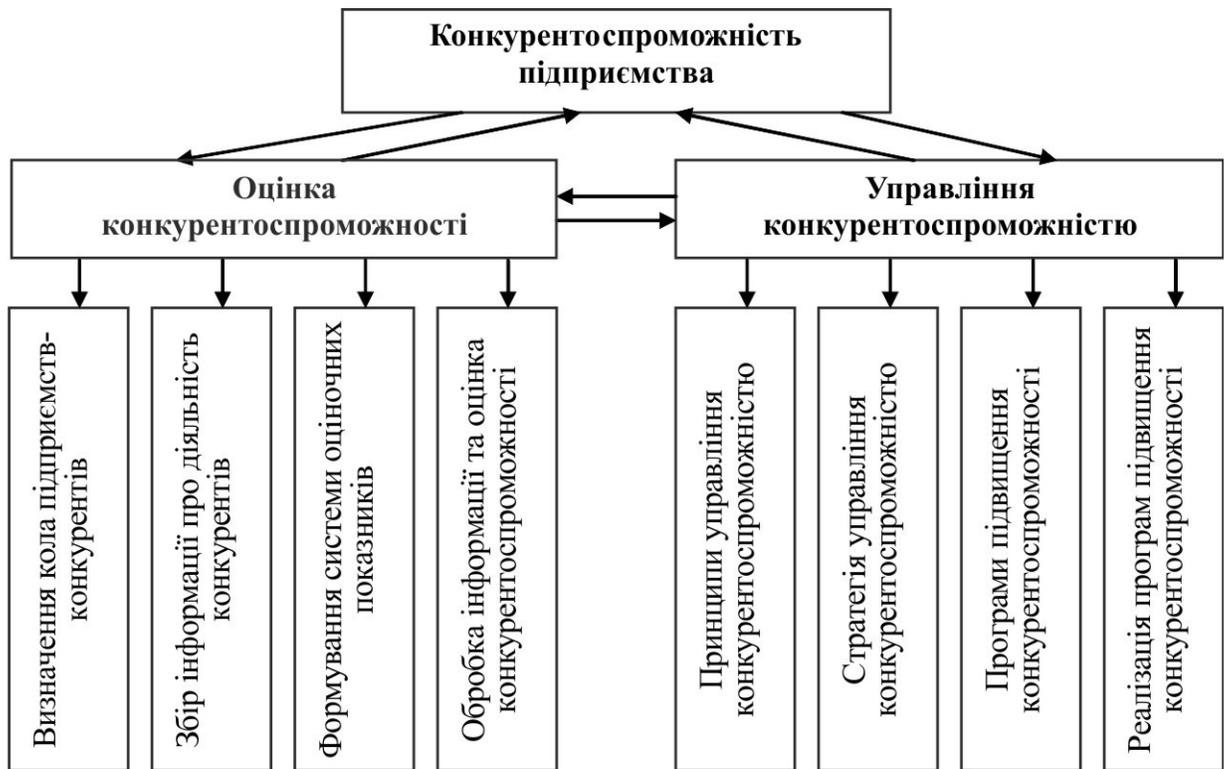


Рисунок 1.5. Схема управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором

В основі прийняття рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств лежить оцінка її поточного рівня, яка передбачає здійснення таких робіт:

1. Визначення кола підприємств-конкурентів. Найважливішими конкурентами є підприємства, що діють на єдиному регіональному ринку, чи його сегменті, мають приблизно однакові частки на цьому ринку, подібні стратегічні цілі та рівні можливості щодо застосування каналів збуту і формування ресурсного потенціалу, ведуть однакову асортиментну політику.

2. Збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів. Інформація про конкурентів повинна дати змогу відповісти на такі запитання:

- Які основні цілі конкурента?
- Які він застосовує поточні стратегії досягнення цих цілей?

– Які засоби мають у своєму розпорядженні конкуренти для реалізації своєї стратегії?

– Які їх вірогідні майбутні стратегії?

3. Формування системи оціночних показників. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують як кількісні, так і якісні показники, які стосуються торгово-виробничої, фінансової, кадрової, комерційної і організаційно-управлінської діяльності [4].

4. Оброблення інформації та оцінка конкурентоспроможності.

Зазначимо, що на сьогодні не вироблено єдиної, універсальної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Найвідоміші моделі і методи оцінки конкурентоспроможності можна поділити на дві групи: аналітичні та графічні (рис. 1.6).

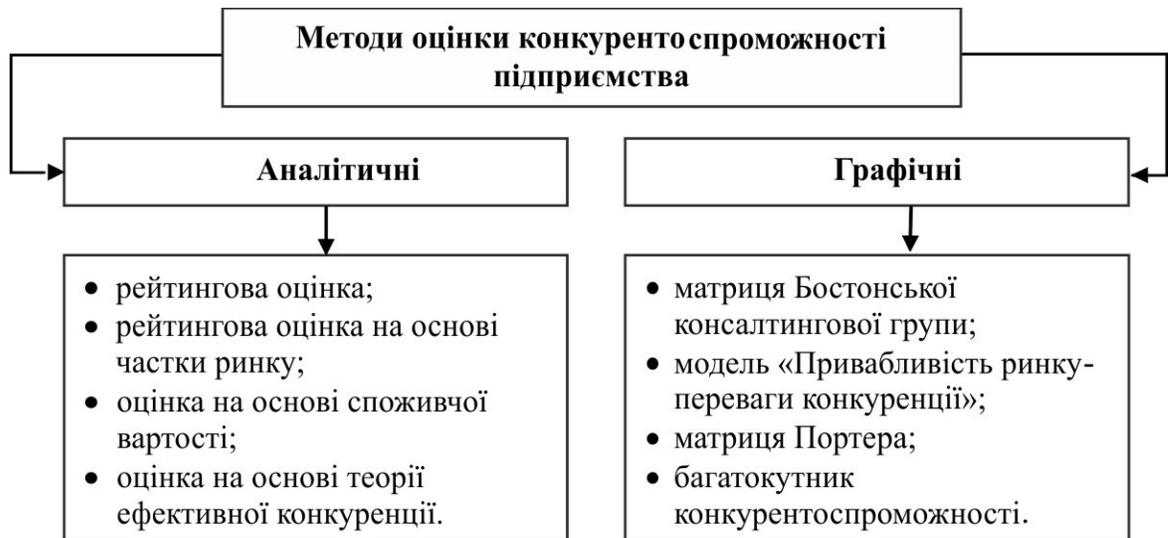


Рисунок 1.6. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором

Наведені методи досить зручні для оцінки конкурентоспроможності підприємств, проте застосування деяких з них для оцінки конкурентоспроможності медичних центрів є дещо обмеженим.

Враховуючи викладене та наявність і доступність інформації, охарактеризуємо найбільш придатні, на наш погляд, методи оцінювання конкурентоспроможності медичних центрів.

Конкурентоспроможність медичних центрів визначають показники, які характеризують:

- конкурентоспроможність продукції;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність збуту та просування товарів;
- ефективність виробництва;
- імідж підприємства тощо.

Конкретний набір показників залежить від методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінювання, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Графічний метод оцінювання конкурентоспроможності базується на побудові так званої радіальної діаграми конкурентоспроможності, або «Багатокутника конкурентоспроможності». Побудова багатокутників здійснюється таким чином: коло ділиться радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнює кількості обраних критеріїв оцінки; шкали на радіальних прямих градууються так, аби всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшуються у міру віддалення від центра кола; на кожній осі з використанням відповідного масштабу вимірювання позначаються точки, що відповідають значенням критеріїв; по точках відповідно для кожного з підприємств проводиться ламана лінія, яка і формує багатокутник. Отриманий в результаті

рисунок показує, як відрізняються порівнювані підприємства одне від одного за окремими критеріями.

Перевагою графічного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що за його допомогою не має змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці — в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найконкурентоспроможнішими вважаються підприємства, що займають значну частку на швидкозростаючому ринку.

Переваги методу: дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації забезпечує високу репрезентативність оцінки; як недолік зазначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, унаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень. Окрім матриці БКГ, існують численні матричні моделі, що можуть бути використані для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, зокрема такі:

– матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/McKinsey). На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатфакторною матрицею. Її запропонували консультативна кампанія «McKinsey» і кампанія «GeneralElectric» у США. В матриці Мак-Кінсі фактор «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатфакторне поняття «Конкурентоспроможність

підприємства» або по іншому «Стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь). А фактор «Темп зростання ринку» – на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадратів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість – конкурентоспроможність»;

– матриця «Привабливість галузі/конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM). Модель, розроблена Британсько-Голландською хімічною компанією Shell, одержала назву Shell/DPM (DirectPolicyMatrix) - матриця спрямованої політики. Матриця Shell/DPM є двофакторною матрицею розмірності 3x3, призначення якої зводиться до оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто вона призначена для багатопараметричного стратегічного аналізу. Осі матриці відображають конкурентоспроможність бізнесу і галузеву (продукт – ринок) привабливість;

– матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel). Модель будується на припущенні, що можуть бути тільки два шляхи оптимізації набору видів бізнесу організації: купівля нового (і/або посилення існуючого) виду бізнесу; продаж (і/або ослаблення існуючого) виду бізнесу. У моделі пропонуються такі типи ідеального бізнес-набору для фірми: набір зростання; набір прибутку; збалансований набір. У структурі моделі по осі ординат відображаються стадії розвитку ринку, а по осі абсцис – відносна конкурентна позиція окремого виду;

– матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC). У моделі ADL/LC (LifeCycle – життєвий цикл), розробленої консалтинговою компанією Артур Д. Літл, розвивається підхід, який базується на зіставленні положення організації на ринку і стадії життєвого циклу виробленого продукту. Основна передумова даної моделі полягає в тому, що кожен вид бізнесу компанії може бути на одній зі стадій життєвого циклу (народження, розвиток,

зрілість, старіння), і тому його потрібно аналізувати, виходячи з особливостей кожної стадії і конкурентного положення даного бізнесу щодо інших. Концепція моделі, подана матрицею, складається з 20 чарунок, полягає в тому, що бізнес-портфель компанії, що визначається стадією життєвого циклу і конкурентним станом, повинен бути збалансованим. Основне достоїнство моделі в тому, що вона дає можливість скласти уявлення про розподіл різних бізнесів диверсифікованої компанії по стадіях розвитку галузі.

Розрахункові методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

- специфічні методи – методи, що дають змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо;

- комплексні методи – методи, що базуються на комплексному підході до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Серед комплексних методів оцінювання визначальне місце посідають:

- 1) метод, що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємства. Використання методу передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи зі споживчої цінності виробленої продукції. Метод ґрунтується на міркуваннях стосовно того, що конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вища конкурентоспроможність його продукції. Як показник, що оцінює конкурентоспроможність товару або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: якості та ціни. Найбільш конкурентоспроможним вважається товар, що має оптимальне співвідношення цих характеристик. Чим більша різниця між споживчою вартістю товару для покупця і ціною, котру він за нього сплачує, тим більшим є запас конкурентоспроможності.

Переваги: ураховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність товару.

Недоліки: дає змогу дістати лише обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства, тобто, абстрагуючись від інших аспектів, конкурентоспроможність підприємства ототожнюється виключно з конкурентоспроможністю товару;

2) метод, що ґрунтується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів. Метод базується на положеннях теорії міжнародного поділу праці, відповідно до яких передумовою для завоювання галузю чи підприємством стійких конкурентних переваг, що дають змогу забезпечити відносно нижчі витрати виробництва порівняно з конкуруючою галузю чи підприємством, є виробничі витрати. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється зіставленням не лише виробничих витрат, а і обсягів та норми прибутку та/або обсягів продажу, та/або ринкових часток. Більш високий рівень показника при зіставленні вважається за достатню умову для того, щоб оцінити підприємство як більш конкурентоспроможне.

Переваги: метод достатньо простий у використанні.

Недоліки: не дає змоги зробити цілісні висновки про рівень конкурентоспроможності, оскільки використання як оціночного критерію виключно виробничих витрат не відображає процеси взаємодії виробника продукції з ринком;

3) метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Як основний інструмент аналізу конкурентоспроможності використовується зіставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів та з середньогалузевими показниками. Згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників, чи критеріїв, конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника:

– ефективність виробничої діяльності підприємства;

- фінансовий стан підприємства;
- ефективність організації збуту та просування товарів;
- конкурентоспроможність товару.

Переваги: допомагає виявити сильні та слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії щодо усунення слабких місць.

Недоліки: досить складно зібрати всю необхідну інформацію; для достовірної оцінки необхідно здійснювати трудомісткі розрахунки;

4) інтегральний метод. Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства включає в себе два елементи-співмножники: критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару) та критерій ефективності виробництва (як такий зазвичай, використовується рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності). У разі, якщо інтегральний показник дорівнює 1, рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає рівню конкурентоспроможності підприємства-суперника; в разі, якщо інтегральний показник менше 1, то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, ніж суперник; в разі, якщо інтегральний показник більше 1, то досліджуваний виробник має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж суперник.

Переваги: простота, наочність, дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника.

Недоліки: може бути застосованим лише для оцінювання конкурентоспроможності монопродуктових підприємств, тоді як стосовно диверсифікованих підприємств потрібний аналіз не одного виду продукції, а усієї товарної маси. Крім того, знайти для порівняння два чи більше підприємства-конкуренти, абсолютно ідентичні за видами та структурою продукції, нереально;

5) метод самооцінювання діяльності. Має кілька етапів. Спочатку виконується експертне оцінювання основних функціональних сфер підприємства (конкретний набір показників визначається обраною моделлю само оцінювання – Модель ділової досконалості, Інноваційна модель тощо). Суму оцінок за кожним критерієм помножують на «вагу» критерію та сумують результати. Далі виводиться загальна оцінка діяльності, яка має бути зіставлена з попередньою оцінкою самого підприємства або з оцінкою діяльності підприємств-конкурентів. Результати самооцінювання уможливають формування стратегічних і тактичних планів удосконалення відповідно до вимог Моделі ділової досконалості, які в подальшому мають бути реалізовані з використанням усіх наявних методів і засобів.

Переваги: метод дає можливість розробити відносно простий інструмент для регулярного оцінювання діяльності будь-якої організації з вирішенням завдань її безперервного вдосконалення, використовувати процедури, які уможливають порівняння та оцінювання діяльності на основі національно визначених критеріїв, виявити найбільші прогалини та розбіжності в планах або процесах упровадження вдосконалень.

Недоліки: необхідність залучення до процесу оцінювання діяльності представників підприємства. Оцінки є досить суб'єктивними (оцінювання діяльності фірми за критеріями здійснюється експертами).

Одним з найновіших і найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності медичного центру є метод бенчмаркінгу. Він успішно використовується у практичній діяльності японських, американських, західноєвропейських та інших компаній [14, 25, 28].

Бенчмаркінг – це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших підприємств. Для більшості компаній він не є новим, оскільки здійснюється в рамках конкурентного аналізу і є більш деталізованою, формалізованою й упорядкованою функцією, ніж метод конкурентного аналізу.

Бенчмаркінг розглядається як спосіб оцінки стратегій та цілей роботи у порівнянні з першокласними підприємствами для гарантування довгострокової позиції на ринку. Основними цілями бенчмаркінгу є:

- 1) визначення конкурентоспроможності компанії та її слабких сторін;
- 2) усвідомлення необхідності змін;
- 3) добір ідей щодо кардинального покращення бізнес-процесів;
- 4) виявлення найкращих прийомів роботи для компаній даного типу;
- 5) сприяння постановці «довгострокових» цілей за показниками якості роботи, які значно перевищують поточні;
- 6) розробка нових заходів з метою підвищення якості надання послуг та ефективності роботи;
- 7) переорієнтація корпоративної культури і ментальності.

Впровадження бенчмаркінгу може здійснюватися на різних рівнях: на мікро-, мезо- і макрорівнях. Основна мета бенчмаркінгу на макрорівні – зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. На мезорівні він здійснюється за чинниками, характерними для галузі в цілому. На найвищому, макрорівні, зіставляється ефективність державної політики, що впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Переваги методу: передбачає використання показників діяльності, підприємства-еталону (лідера) для порівняння, що у подальшому дозволяє орієнтуватися на такі показники. Метод передбачає дослідження причин високого або низького рівня конкурентоспроможності. Недоліки методу: адекватна оцінка стає неможливою за відсутності достовірної інформації про конкурентів [21, 28].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ І ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЦЕНТРУ ХІРУРГІЇ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ «ГЕЛІОС» В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика Центру хірургії та реабілітації «Геліос»

Центр хірургії та реабілітації «Геліос» є сучасним медичним закладом приватної форми власності, який здійснює свою діяльність на ринку медичних послуг України з дотриманням чинного законодавства у сфері охорони здоров'я. Центр функціонує на підставі відповідної ліцензії Міністерства охорони здоров'я України, що надає право на провадження медичної практики за визначеними напрямками (Додаток Б).

Основною метою діяльності Центру хірургії та реабілітації «Геліос» є надання якісних, безпечних та доступних медичних послуг, спрямованих на збереження та відновлення здоров'я пацієнтів. У своїй роботі Центр орієнтується на принципи пацієнтоорієнтованості, професіоналізму медичного персоналу, використання сучасних методів лікування та постійного підвищення якості сервісу. Центр надає широкий спектр медичних послуг, серед яких ключове місце займають хірургічні втручання різної складності, а також комплексні програми медичної реабілітації. Діяльність закладу охоплює як планову медичну допомогу, так і післяопераційний супровід пацієнтів, що дозволяє забезпечувати безперервність лікувального процесу.

Для оцінки фінансового стану та результатів діяльності Центру «Геліос» проаналізовано ключові показники: дохід, чистий прибуток, активи, зобов'язання та чисельність персоналу за 2022-2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники діяльності Центру хірургії та реабілітації  
«Геліос»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід, грн	80 650 000	110 550 000	175 100 000
Чистий прибуток, грн	1 707 000	3 950 000	7 928 000
Активи, грн	21 532 000	38 023 000	48 235 000
Зобов'язання, грн	19 650 000	34 066 000	36 349 000
Кількість співробітників, осіб	100	201	130

*Джерело: сформовано за даними фінансової звітності Центру «Геліос»*

Протягом 2022-2024 рр. Центр хірургії та реабілітації «Геліос» демонструє стійке зростання доходів:

у 2023 р. дохід зріс на 29,9 млн грн або 37,1 % порівняно з 2022 р.;

у 2024 р. приріст доходу становив 64,55 млн грн, що відповідає 58,4 %.

Загалом за аналізований період дохід збільшився більш ніж у 2,17 раза, що свідчить про розширення обсягів діяльності, зростання попиту на медичні послуги та ефективні управлінські рішення.

Чистий прибуток має також позитивну динаміку:

у 2023 р. – зростання на 2,24 млн грн (у 2,3 раза);

у 2024 р. – приріст на 3,98 млн грн (у 2 рази).

Це свідчить не лише про збільшення доходів, а й про покращення фінансової результативності діяльності Центру хірургії та реабілітації «Геліос».

Для оцінки ефективності використання ресурсів розраховано показники рентабельності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники рентабельності Центру хірургії та реабілітації «Геліос»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Рентабельність продажів (чистий прибуток / дохід), %	2,12	3,57	4,53
Рентабельність активів (ROA), %	7,93	10,39	16,43

*Джерело: сформовано за даними фінансової звітності Центру «Геліос»*

Виходячи з табл. 2.2, можна зробити висновок, що рентабельність продажів зросла більш ніж удвічі;

рентабельність активів у 2024 р. досягла 16,43 %, що свідчить про ефективне використання майна підприємства.

Активи Центру «Геліос» за 2022-2024 рр. зросли з 21,53 млн грн до 48,24 млн грн, тобто у 2,24 рази.

Це зростання може бути пов'язане з:

- інвестиціями в медичне обладнання;
- розвитком матеріально-технічної бази;
- розширенням реабілітаційних та хірургічних потужностей.

Аналіз зобов'язань та фінансової стійкості наведено на рис. 2.1.

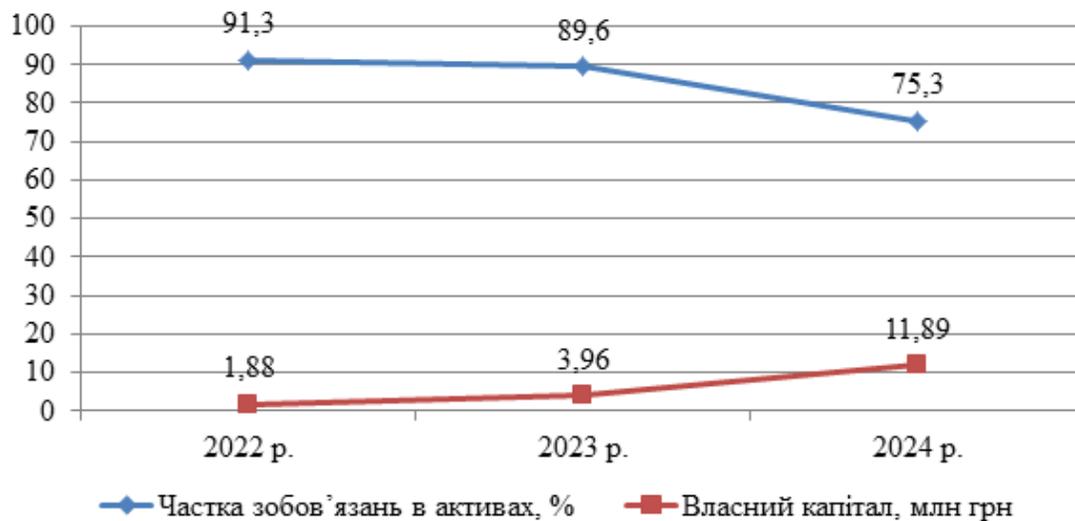


Рисунок 2.1. Аналіз зобов'язань та фінансової стійкості Центру хірургії та реабілітації «Геліос»

\* Власний капітал = Активи – Зобов'язання

*Джерело: сформовано за даними фінансової звітності Центру «Геліос»*

Таким чином, виходячи з рис. 2.1, можна зробити висновок про те, що частка зобов'язань у структурі капіталу зменшується, а також про значне зростання власного капіталу у 2024 р., що свідчить про підвищення фінансової стійкості Центру.

Аналіз ефективності використання персоналу Центру хірургії та реабілітації «Геліос» наведено на рис. 2.2.

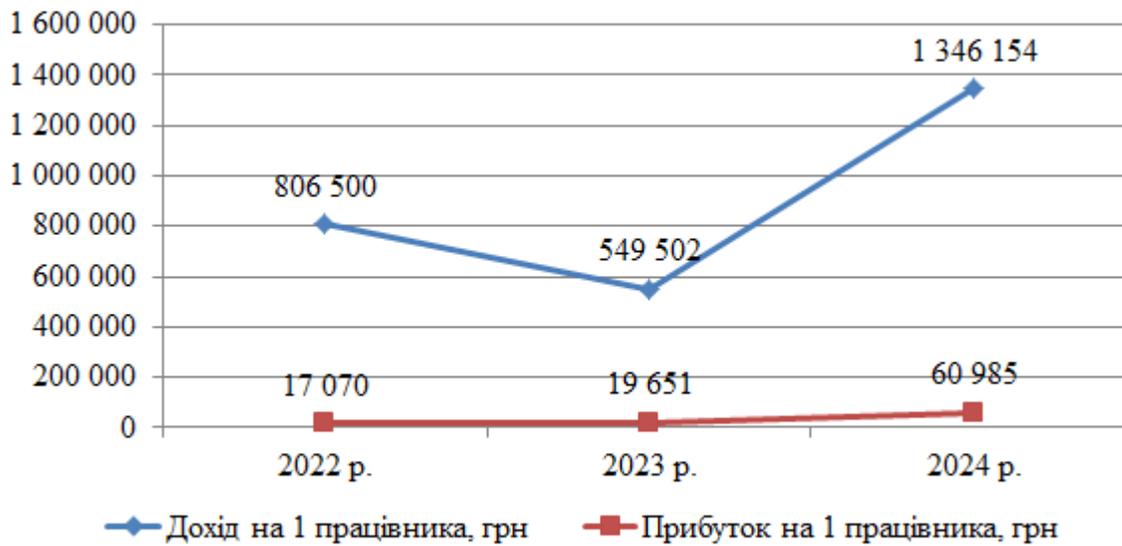


Рисунок 2.2. Аналіз ефективності використання персоналу Центру хірургії та реабілітації «Геліос»

*Джерело: сформовано за даними фінансової звітності Центру «Геліос»*

У 2024 році спостерігається різке зростання продуктивності праці, що може бути наслідком оптимізації чисельності персоналу та підвищення ефективності організації роботи.

Якщо говорити про загальну оцінку фінансового стану Центру хірургії та реабілітації «Геліос» у 2022-2024 рр., то його можна охарактеризувати як:

- динамічно зростаючий;
- прибутковий;
- такий, що поступово переходить до більш стійкої структури фінансування.

Отримані результати фінансового аналізу свідчать, що Центр хірургії та реабілітації «Геліос» демонструє позитивну динаміку розвитку, зростання доходів і прибутковості, а також покращення показників рентабельності та фінансової стійкості. У 2024 році підприємство досягло найбільш ефективних результатів

діяльності, що створює сприятливі передумови для подальшого розвитку та реалізації стратегічних маркетингових і інвестиційних рішень.

Організаційна структура Центру хірургії та реабілітації «Геліос» сформована з урахуванням специфіки медичної діяльності, вимог ефективного управління та необхідності забезпечення високої якості медичних послуг. Вона має функціональний характер і включає управлінські, медичні та допоміжні підрозділи. Координацію діяльності Центру здійснює адміністрація, яка відповідає за стратегічне управління, фінансово-економічну діяльність, кадрову політику, маркетингове забезпечення та контроль якості наданих послуг. Адміністративний апарат забезпечує взаємодію між усіма структурними підрозділами та формує умови для стабільного розвитку медичного закладу.

Ключовими структурними підрозділами Центру є хірургічне та реабілітаційне відділення. Хірургічне відділення спеціалізується на проведенні оперативних втручань із застосуванням сучасних медичних технологій, обладнання та методик лікування. Реабілітаційне відділення забезпечує відновлювальне лікування пацієнтів після хірургічних втручань, травм і захворювань, використовуючи індивідуальні програми реабілітації.

Таблиця 2.3

#### Організаційна структура Центру хірургії та реабілітації «Геліос»

Підрозділ	Основні функції
Адміністрація	Загальне управління, фінансово-економічна діяльність, маркетинг, кадрова політика
Хірургічне відділення	Проведення хірургічних втручань, перед- та післяопераційний супровід
Реабілітаційне відділення	Відновлювальне лікування, реабілітаційні програми
Діагностичний підрозділ	Обстеження, моніторинг стану пацієнтів
Сестринська служба	Медичний догляд, асистування лікарям
Допоміжні служби	Технічне та господарське забезпечення

Важливу роль у діяльності Центру відіграє діагностичний підрозділ, який забезпечує проведення необхідних обстежень для встановлення діагнозу, моніторингу стану пацієнтів та оцінки ефективності лікування. Допоміжні служби

забезпечують належні санітарно-гігієнічні умови, технічну підтримку та безперебійну роботу Центру.

Якщо говорити про управлінський персонал Центру хірургії та реабілітації «Геліос», то його ієрархію можна представити наступним чином (рис. 2.3).

На чолі закладу стоїть директор, який визначає стратегію розвитку, приймає важливі управлінські рішення, контролює ресурси та координує роботу різних відділів. Директору підпорядковуються два заступники – медичний і адміністративний, кожен із яких відповідає за окремі напрямки діяльності.

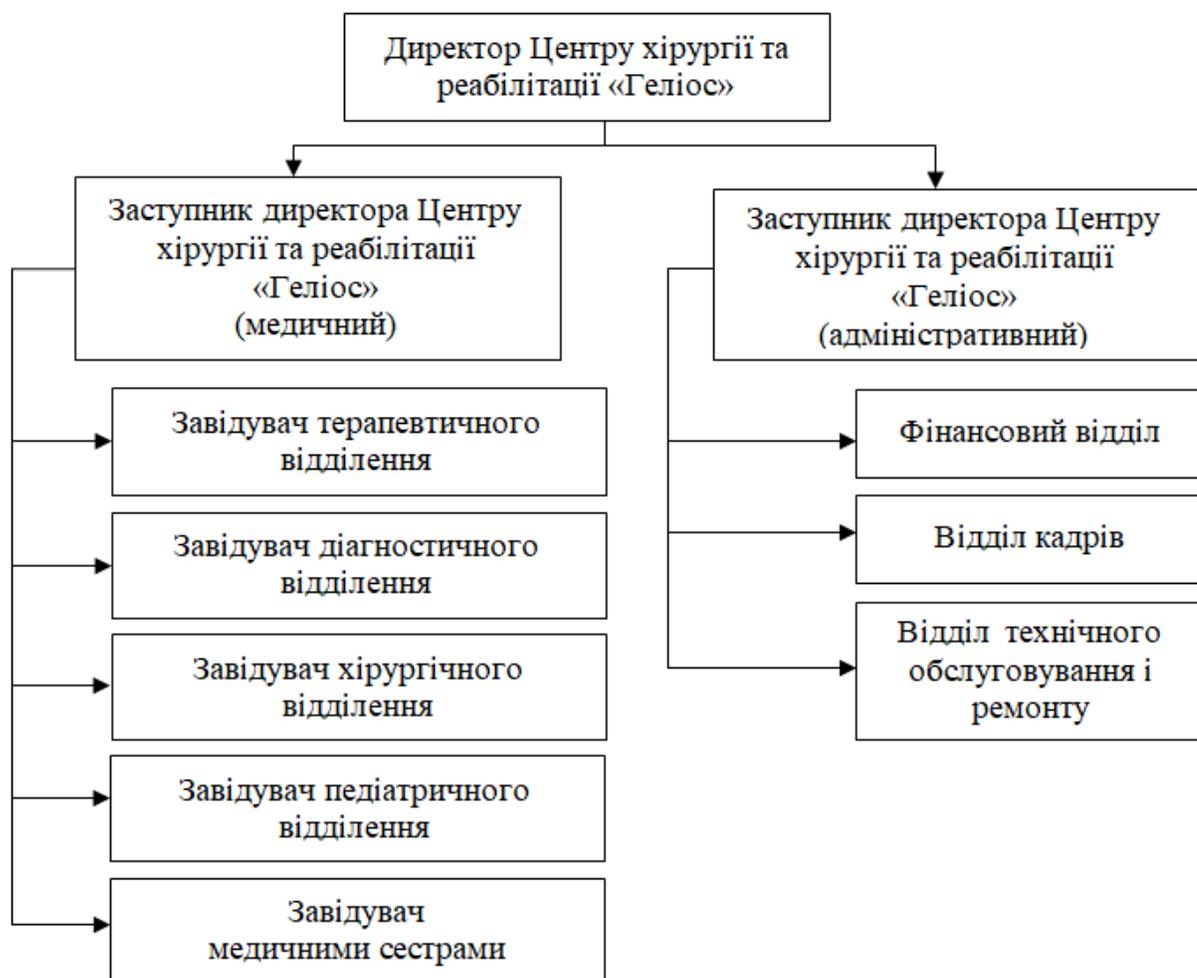


Рисунок 2.3. Організаційна структура Центру хірургії та реабілітації «Геліос»

Джерело: [33]

Медичний заступник директора контролює роботу клінічних підрозділів,

таких як терапевтичне, хірургічне, педіатричне, діагностичне відділення та керує діяльністю медсестер. Такий розподіл відповідальності дозволяє спеціалізованим відділам сконцентруватися на своїх завданнях, підтримуючи високу якість медичних послуг. Терапевтичне відділення, наприклад, займається лікуванням та профілактикою захворювань серцево-судинної та травної систем, тоді як у хірургічному відділенні працюють фахівці з оперативного втручання та травматології. Педіатричне відділення забезпечує медичну допомогу дітям, і його діяльність охоплює як профілактику, так і лікування захворювань, що дозволяє створити комплексну систему дитячого медичного обслуговування. У діагностичному відділенні працюють рентгенологи, ультразвукові техніки та ендоскопісти, що забезпечує швидку та точну діагностику різних захворювань. Кожне з відділень підзвітне своєму завідувачу, що сприяє гнучкому управлінню та швидкому реагуванню на запити пацієнтів.

Завідувач медсестринським персоналом координує роботу медичних сестер у різних відділах: терапевтичному, хірургічному, педіатричному та діагностичному, що забезпечує злагоджену підтримку лікарів під час процедур і лікування. Медсестри надають необхідну допомогу та доглядають за пацієнтами, забезпечуючи безперебійний процес обслуговування.

Заступник директора з адміністративних питань відповідає за ефективну роботу відділу кадрів, фінансового відділу та служби технічного обслуговування. Відділ кадрів займається підбором, навчанням та адаптацією персоналу, а також кадровими документами. Завдяки злагодженій роботі цього відділу Центрутримує висококваліфікований штат, що сприяє стабільності колективу та якості послуг. Фінансовий відділ займається фінансовим плануванням, обліком та контролем витрат, що дозволяє Центру оптимально використовувати ресурси для розвитку та оновлення. Відділ технічного обслуговування забезпечує належний стан медичного обладнання та приміщень, підтримуючи високі санітарні стандарти.

Представлена на рис. 2.3. організаційна структура, де кожен відділ виконує

чітко визначені функції, забезпечує високий рівень координації між підрозділами, що позитивно впливає на якість обслуговування пацієнтів. Спеціалізовані відділення зосереджені на певних напрямках лікування та діагностики, що дозволяє підвищити точність обстежень і зменшити час обслуговування пацієнтів. Адміністративна підтримка звільняє медичний персонал від додаткових організаційних завдань, що дозволяє лікарям і медсестрам фокусуватися на наданні медичної допомоги. Усе це створює комплексну та ефективну систему, де кожен працівник чітко розуміє свої завдання, а пацієнти отримують всебічне медичне обслуговування високої якості.

Кадровий потенціал Центру хірургії та реабілітації «Геліос» є одним із ключових чинників його конкурентоспроможності. У Центрі працюють лікарі різних спеціалізацій, середній та молодший медичний персонал, а також адміністративні працівники. Медичний персонал має відповідну освіту, кваліфікацію та практичний досвід, що забезпечує високий рівень надання медичних послуг.

Центр приділяє значну увагу професійному розвитку персоналу, підвищенню кваліфікації та впровадженню сучасних стандартів медичної допомоги. Регулярне навчання та участь у професійних заходах сприяють підвищенню ефективності роботи та впровадженню інноваційних методів лікування.

Економічна діяльність Центру хірургії та реабілітації «Геліос» спрямована на забезпечення фінансової стабільності та сталого розвитку закладу. Джерелами фінансування є кошти, отримані від надання платних медичних послуг, а також інші дозволені законодавством надходження. Цінова політика Центру формується з урахуванням платоспроможності населення, рівня конкуренції на ринку медичних послуг та якості наданих послуг.

Центр здійснює планування та контроль витрат, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів і підвищувати ефективність господарської діяльності.

Важливим напрямом економічної політики є інвестування у сучасне медичне обладнання, інформаційні системи та розвиток матеріально-технічної бази.

Центр хірургії та реабілітації «Геліос» функціонує в умовах високої конкуренції на ринку приватних медичних послуг. Його конкурентні переваги формуються за рахунок комплексного підходу до лікування, поєднання хірургічної допомоги та реабілітації, індивідуального підходу до пацієнтів і високого рівня сервісу.

Реалізація маркетингових інструментів, спрямованих на формування позитивного іміджу, підвищення лояльності пацієнтів і розширення ринкової присутності, сприяє зміцненню позицій Центру на ринку. У сукупності організаційні та економічні характеристики Центру створюють передумови для підвищення його конкурентоспроможності та сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Центр хірургії та реабілітації «Геліос» активно впроваджує сучасні технології, такі як цифровізація процесів і онлайн-інструменти для пацієнтів, що підвищує доступність послуг і покращує якість медичного обслуговування. Завдяки системі «Особистий кабінет пацієнта» та інструменту «SymptomChecker» пацієнти мають зручний доступ до медичної інформації, що зміцнює їхню довіру до закладу та сприяє більшій обізнаності в питаннях здоров'я.

## **2.2. Аналіз стану маркетингової діяльності Центру хірургії та реабілітації «Геліос»**

Для аналізу маркетингової діяльності Центру хірургії та реабілітації «Геліос» варто врахувати основні аспекти, які визначають функціонування ринку медичних послуг в Україні, зокрема його приватного та державного секторів. Ринок медичних послуг є складним і багаторівневим, охоплюючи як державні медичні установи, так

і приватні клініки, які відрізняються між собою за принципами надання послуг, джерелами фінансування та стратегіями залучення пацієнтів. Такий аналіз дозволить краще зрозуміти позиції Центру хірургії та реабілітації «Геліос» на ринку, а також визначити можливості для посилення її конкурентоспроможності та ефективності у взаємодії з пацієнтами.

Загалом структура ринку медичних послуг базується на спільній присутності двох секторів – державного і приватного. Державні медичні установи зазвичай забезпечують населення базовим спектром послуг на безоплатній або пільговій основі завдяки державному фінансуванню, однак цей сектор часто стикається з обмеженими ресурсами та необхідністю оптимізації витрат. Приватний сектор, зі свого боку, функціонує в умовах вільного ринку і в основному фінансується за рахунок прямих платежів пацієнтів та страхових компаній. Це дозволяє приватним медичним закладам більш гнучко реагувати на зміни в попиті та пропонувати інноваційні послуги, які можуть задовольнити специфічні потреби клієнтів. Центр хірургії та реабілітації «Геліос», як частина ринку медичних послуг, повинна враховувати ці особливості у своїй маркетинговій діяльності, адже для неї важливо знайти баланс між забезпеченням якісного сервісу та ефективним розподілом фінансових ресурсів.

Фінансування є ключовим фактором, що впливає на розвиток медичних установ та їхні можливості проводити ефективну маркетингову діяльність. У державних закладах охорони здоров'я фінансування залежить від бюджетних асигнувань та страхових фондів, що часто обмежує їхні можливості для проведення масштабних маркетингових кампаній. Приватні медичні заклади, навпаки, можуть розраховувати на більші фінансові надходження за рахунок сплат від пацієнтів та приватного медичного страхування, що дозволяє їм більш активно інвестувати у просування своїх послуг та підвищення їх якості. Центр хірургії та реабілітації «Геліос», маючи потенціал залучення додаткових джерел фінансування, може

розглянути можливість збільшення фінансових інвестицій у розвиток маркетингових стратегій, що підвищить його конкурентні переваги.

Незважаючи на очевидні переваги приватного сектора у маркетинговій діяльності, державні медичні установи також можуть здійснювати ефективні маркетингові заходи, адаптуючи свої стратегії під потреби сучасного ринку. Наприклад, у державних медичних установах все більше уваги приділяється оптимізації процесів взаємодії з пацієнтами, створенню зручних умов запису на прийом, інформуванню про нові послуги через цифрові канали комунікації, такі як веб-сайти, соціальні мережі або мобільні додатки. Ці аспекти є важливими для Центру хірургії та реабілітації «Геліос», адже пацієнти, зокрема в умовах урбанізації, очікують зручних сервісів, швидкого доступу до медичних послуг та можливості отримати необхідну інформацію в режимі реального часу.

Виклики, з якими стикаються державні медичні заклади, вимагають нових підходів до управління та маркетингових стратегій. Наприклад, одним із способів покращення ситуації є впровадження елементів маркетингу відносин, що орієнтується на побудову довготривалих зв'язків із пацієнтами через індивідуалізований підхід та надання якісних послуг. Центр хірургії та реабілітації «Геліос» може інтегрувати цей підхід у свою діяльність, фокусуючись на підвищенні задоволеності пацієнтів, що сприятиме збільшенню їхньої лояльності та поліпшенню загальної репутації закладу. До того ж, такі маркетингові стратегії можуть стати дієвим інструментом для залучення нових пацієнтів, адже позитивні відгуки про послуги є важливим фактором у виборі медичного закладу.

Ще однією ключовою особливістю сучасного ринку медичних послуг є необхідність забезпечення високої якості обслуговування пацієнтів. З розвитком цифрових технологій з'являється можливість інтеграції інноваційних рішень у роботу медичних закладів, таких як електронні медичні картки, онлайн-запис та консультації через відеозв'язок. Це дозволяє поліклінікам підвищувати рівень

обслуговування та зменшувати адміністративні витрати, що також сприяє ефективнішій маркетинговій діяльності [35].

Аналіз маркетингової діяльності Центру хірургії та реабілітації «Геліос» підкреслює важливість адаптації та вдосконалення маркетингових заходів в умовах зростаючої конкуренції на ринку медичних послуг. Центр «Геліос» фокусується на збільшенні попиту, залученні нових пацієнтів, підвищенні лояльності та задоволеності клієнтів, що дозволяє закладу досягати стабільного зростання. Загальна ситуація на ринку медичних послуг в Україні показує, що попит на якісні та доступні послуги зростає, а значить, для успішної діяльності Центру хірургії та реабілітації «Геліос» важливо не лише надавати базові медичні послуги, а й розробляти стратегії залучення та утримання пацієнтів. Для цього потрібно оптимізувати використання фінансових ресурсів, розширювати асортимент послуг та впроваджувати сучасні методи комунікації з пацієнтами. Наприклад, одним із важливих напрямів є впровадження інформаційних технологій, таких як онлайн-консультації, електронний запис на прийом, а також активне використання веб-сайтів і соціальних мереж для інформування населення. Це не лише спрощує взаємодію з пацієнтами, а й значно підвищує зручність і швидкість доступу до послуг, що є суттєвим конкурентним фактором [36].

Фінансове забезпечення є одним із ключових елементів ефективної маркетингової діяльності. За умов обмеженого фінансування державного сектора Центр може розглянути можливості залучення додаткових коштів, наприклад, через платні послуги, співпрацю зі страховими компаніями, або державно-приватне партнерство. Такий підхід дозволяє не лише стабілізувати фінансове становище закладу, але й інвестувати у розвиток маркетингових стратегій. Центр хірургії та реабілітації «Геліос», отримуючи додаткові ресурси, зможе сконцентруватися на поліпшенні якості послуг, вдосконаленні обладнання та залученні кваліфікованого персоналу, що позитивно вплине на її репутацію та лояльність пацієнтів [37].

Ефективна маркетингова стратегія для Центру хірургії та реабілітації «Геліос» повинна враховувати принципи економічної раціональності та стратегії розвитку медичних закладів, які викладені у підручнику. Зокрема, ключовим аспектом є фокусування на потребах різних груп пацієнтів, оскільки задоволення їхніх очікувань та підвищення рівня обслуговування створюють позитивний імідж закладу. Важливим елементом маркетингу стає використання сегментації та розробка пропозицій, які відповідатимуть конкретним потребам аудиторії – від базових до спеціалізованих послуг. Задоволеність пацієнтів, підкріплена якістю обслуговування, забезпечує високий рівень рекомендацій, що є невід'ємною частиною успіху на ринку [38].

Крім того, в умовах конкурентного середовища необхідно підвищувати прозорість діяльності закладу та акцентувати увагу на економічних показниках ефективності, зокрема на доступності та ефективності послуг. Важливе значення має аналіз витрат на маркетинг та оцінка рентабельності кожного виду послуг, що дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й визначити найбільш прибуткові напрямки. Наприклад, певні категорії послуг можна підсилити за рахунок реклами, розширення спектру або зміни методів просування. Таким чином, грамотне фінансове планування сприяє підвищенню якості обслуговування та розширенню клієнтської бази [39].

Аналіз маркетингової діяльності Центру хірургії та реабілітації «Геліос» вимагає врахування сучасних економічних принципів, які визначають розвиток сфери охорони здоров'я в умовах ринкових змін. Економіка медичних закладів охоплює комплексний підхід до управління ресурсами, впровадження фінансових стратегій та оптимізацію процесів задля підвищення доступності та якості медичних послуг. У контексті діяльності Центру хірургії та реабілітації «Геліос» це означає необхідність активного застосування економічних і маркетингових підходів для задоволення потреб населення та підтримки конкурентоспроможності на ринку медичних послуг [40].

Впровадження маркетингових інструментів, таких як рекламні кампанії, взаємодія з місцевими громадами, активне просування у соціальних мережах, дозволить Центру хірургії та реабілітації «Геліос» не лише інформувати потенційних пацієнтів про спектр послуг, але й формувати довіру до закладу. Особливо важливою є співпраця з пацієнтами, орієнтована на побудову тривалих стосунків, яка ґрунтується на взаємній довірі та увазі до їхніх індивідуальних потреб. Важливо забезпечити постійний зворотний зв'язок з пацієнтами, аналізувати їхні відгуки для подальшого вдосконалення сервісу та врахування побажань [41].

Аналіз сучасних маркетингових підходів у сфері охорони здоров'я свідчить про те, що комплексний підхід, включаючи раціональне використання ресурсів, ефективне фінансове планування, активне застосування інформаційних технологій та спрямованість на задоволення потреб пацієнтів, є запорукою успішної маркетингової діяльності Центру хірургії та реабілітації «Геліос».

Основні показники ефективності маркетингової діяльності включають: збільшення обсягів наданих медичних послуг, розширення клієнтської бази, підвищення впізнаваності бренду та стабільний дохід. Окрім витрат на рекламу, маркетинговий бюджет Центру також включає витрати на розвиток нових послуг, комунікаційні заходи та функціонування маркетингового відділу. Цей комплексний підхід допомагає оптимізувати маркетингову діяльність та забезпечити її стабільну результативність [42].

Центр хірургії та реабілітації «Геліос» використовує різні канали для охоплення цільової аудиторії, що складається з пацієнтів різних вікових категорій і потреб. Її ключові маркетингові канали включають:

– онлайн-маркетинг: веб-сайт і соціальні мережі (Facebook, Instagram) забезпечують доступ до актуальної інформації про послуги, персонал, а також можливість запису на прийом онлайн;

– прямі контакти: через консультації, участь у медичних заходах, форумах, що дозволяє створювати тісніші зв'язки з цільовою аудиторією;

– партнерство та співпраця: угоди зі страховими компаніями, співпраця з іншими медичними закладами розширюють коло клієнтів і підвищують впізнаваність закладу.

Незважаючи на певні діючі канали просування, в процесах їх реалізації можна виділити певні проблеми та недоліки, які стримують її розвиток та знижують конкурентоспроможність на ринку медичних послуг:

1. Відсутність таргетованої реклами в соціальних мережах: Таргетована реклама дозволила б точніше охоплювати цільові аудиторії, такі як молоді батьки, вагітні жінки, пацієнти похилого віку або ті, хто шукає певні послуги. Наявність таргетованих кампаній допомогла б залучити нових клієнтів, підвищити обізнаність про послуги Центру та розширити клієнтську базу.

2. Недостатній розвиток банерної реклами: Використання банерної реклами на популярних локальних та медичних веб-сайтах допомогло б підвищити впізнаваність Центру та сприяти залученню нових пацієнтів, особливо тих, хто шукає медичні послуги онлайн. Відсутність банерної реклами обмежує можливості поширення інформації про послуги закладу.

3. Слабка комунікаційна стратегія у соціальних мережах: Центр міг би більш активно використовувати соціальні мережі (наприклад, Facebook та Instagram) для публікації регулярного контенту з медичними порадами, відгуками пацієнтів та інформацією про акції. Це б сприяло залученню нових клієнтів та підтримці лояльності існуючих.

4. Відсутність інструментів для оцінки ефективності маркетингових заходів: Центр хірургії та реабілітації «Геліос» не використовує сучасні методи та інструменти для оцінки ефективності маркетингових кампаній, що ускладнює аналіз їхньої результативності та своєчасне коригування стратегії. Відсутність

цього підходу обмежує можливості оптимізації бюджету та підвищення ефективності маркетингу.

Таблиця 2.4

## Сегментація цільової аудиторії Центру хірургії та реабілітації «Геліос»

Сегмент клієнтів	Відсоток від загальної бази клієнтів	Характеристика сегменту	Основні потреби клієнтів	Маркетингова стратегія
Дорослі пацієнти	50%	Пацієнти віком 18+, що потребують регулярних медичних послуг	Профілактичні огляди, діагностика, лікування хронічних захворювань	Підтримка здоров'я, інформаційні кампанії щодо профілактики, акції та знижки на популярні послуги
Діти та підлітки	20%	Пацієнти віком 0-17 років, що приходять із батьками	Вакцинація, огляди, профілактика, педіатричні консультації	Інформаційні програми для батьків, пакети медичних послуг для дітей, знижки на щеплення
Вагітні жінки	10%	Жінки, що очікують дитину або планують вагітність	Консультації гінеколога, обстеження, УЗД, профілактика ускладнень	Спеціальні програми для вагітних, знижки на комплексні обстеження, партнерство з жіночими форумами
Пацієнти похилого віку	15%	Пацієнти 65+, що потребують регулярного медичного нагляду	Лікування хронічних захворювань, профілактичні огляди, діагностика	Програми для літніх людей, пільгові послуги, партнерство з соціальними службами
Пацієнти зі страхуванням	5%	Особи, що мають медичну страховку	Швидке обслуговування, комплексні послуги, консультації за страховими програмами	Партнерство зі страховими компаніями, інформаційні кампанії для страхових клієнтів, швидке записування на прийом

*Джерело: систематизовано автором на основі [32], [33], [34].*

Аналіз сегментації цільової аудиторії Центру хірургії та реабілітації «Геліос» (табл. 2.4) показує різноманітність потреб пацієнтів та надає розуміння про адаптацію маркетингової стратегії для кожного сегмента. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати ресурси, збільшувати лояльність пацієнтів і конкурентні переваги.

Сегмент дорослих пацієнтів, що становить найбільшу частку (50%), орієнтований на регулярні профілактичні огляди, діагностику та лікування хронічних захворювань. Завдяки акціям, інформаційним кампаніям та знижкам на популярні послуги, Центру хірургії та реабілітації «Геліос» залучає нових пацієнтів і утримує існуючих. Це дозволяє зміцнювати бренд та позиціонувати заклад як надійного партнера у збереженні здоров'я.

Сегмент дітей та підлітків (20%) враховує потреби батьків у профілактичних оглядах, вакцинації та консультаціях педіатрів. Пропонуючи пакети послуг для дітей та акційні програми для вакцинації, Центр демонструє турботу про сім'ї. Це створює лояльність серед батьків і допомагає залучати нових пацієнтів за рекомендаціями.

Сегмент вагітних жінок (10%) зосереджений на спеціалізованих медичних послугах, таких як гінекологічні консультації, УЗД та обстеження для профілактики ускладнень. Спеціальні програми для вагітних і комплексні обстеження допомагають створювати довіру серед цієї аудиторії. Це забезпечує конкурентну перевагу, оскільки підвищує ймовірність того, що клієнтки обиратимуть Центр для подальшого обслуговування їхніх сімей.

Пацієнти похилого віку (15%) мають потребу в профілактиці та лікуванні хронічних захворювань. Пропонуючи спеціальні програми для літніх людей та знижки, Центру хірургії та реабілітації «Геліос» стимулює їх до регулярного відвідування та підвищує доступність своїх послуг. Такий підхід формує образ Центру як соціально відповідального закладу, що приваблює нових пацієнтів з цієї категорії.

Пацієнти зі страхуванням (5%) є важливим сегментом через свою потребу в оперативному і комплексному обслуговуванні. Співпраця зі страховими компаніями забезпечує стабільний потік клієнтів та підвищує доступність медичних послуг для застрахованих пацієнтів, що допомагає Центру залишатися конкурентоспроможною на ринку медичних послуг.

Така сегментація допомагає Центру хірургії та реабілітації «Геліос» адаптувати послуги та маркетингові активності до потреб кожної цільової групи, що сприяє підвищенню якості обслуговування та формуванню довіри серед клієнтів. Завдяки цьому Центр може реалізувати конкурентну стратегію, орієнтовану на різні групи пацієнтів, та посилити свої позиції на ринку. Сегментований підхід дозволяє Центру не лише підвищувати рівень задоволеності пацієнтів, але й ефективно розподіляти ресурси на маркетингові активності, що створює додаткові переваги у порівнянні з конкурентами.

Таким чином, аналіз маркетингової діяльності Центру хірургії та реабілітації «Геліос» свідчить про системний підхід до залучення пацієнтів та адаптацію маркетингових інструментів для задоволення потреб різних цільових сегментів.

Використання основних каналів комунікації, таких як онлайн-маркетинг, прямі контакти та партнерство зі страховими компаніями, забезпечує широкий доступ до цільової аудиторії та сприяє впізнаваності закладу. Центр хірургії та реабілітації «Геліос» фокусується на розширенні клієнтської бази, збільшенні лояльності та задоволеності пацієнтів, що позитивно впливає на стабільне зростання доходів.

Разом із позитивними аспектами, аналіз також виявив певні проблеми, які можуть бути вирішені для підвищення ефективності маркетингової стратегії. Зокрема, бракує таргетованої реклами в соціальних мережах та банерної реклами на локальних платформах, що обмежує можливості охоплення конкретних аудиторій, таких як молоді батьки, вагітні жінки та пацієнти похилого віку. Також доцільно покращити комунікаційну стратегію у соціальних мережах, використовуючи регулярний контент для залучення нових клієнтів та підтримки лояльності існуючих.

Сегментація клієнтської бази дозволяє Центру ефективно адаптувати послуги та маркетингові активності для кожної цільової групи, зокрема для дітей, дорослих, вагітних жінок, літніх пацієнтів та клієнтів зі страхуванням. Такий підхід не лише

підвищує якість обслуговування, але й зміцнює конкурентні позиції Центру хірургії та реабілітації «Геліос», дозволяючи ефективно розподіляти ресурси та підвищувати задоволеність пацієнтів. Впровадження нових інструментів для оцінки результативності маркетингових заходів також сприятиме оптимізації бюджету та підвищенню ефективності стратегій.

Аналіз маркетингової діяльності Центру хірургії та реабілітації «Геліос» підтверджує, що заклад здатний адаптуватися до вимог ринку та ефективно задовольняти потреби пацієнтів, що сприяє його стабільному розвитку в умовах конкурентного середовища.

### **2.3. Оцінка конкурентного середовища та діагностика рівня конкурентоспроможності Центру хірургії та реабілітації «Геліос»**

Центр хірургії та реабілітації «Геліос» функціонує на ринку медичних послуг в умовах високої конкуренції, де основними чинниками успіху є якість обслуговування, ціноутворення, інноваційні підходи та впровадження сучасних технологій. У світлі зростаючих вимог споживачів до якості медичної допомоги та загальної економічної нестабільності, необхідним є проведення детального аналізу конкурентного середовища для виявлення основних тенденцій, викликів і можливостей. Діагностика рівня конкурентоспроможності Центру допоможе оцінити її позицію відносно конкурентів та окреслити перспективи розвитку в умовах ринкової динаміки.

Конкурентне середовище Центру хірургії та реабілітації «Геліос» складається з державних та приватних медичних установ, які надають широкий спектр послуг, зокрема, загальної терапії, діагностики, лабораторних досліджень, а також спеціалізованої допомоги. Державні медичні установи мають значні конкурентні переваги, зокрема, через доступність базових медичних послуг для населення.

Приватні клініки, у свою чергу, роблять ставку на індивідуальний підхід до пацієнтів, швидкість обслуговування та використання сучасного обладнання. Центр хірургії та реабілітації «Геліос», як один з приватних закладів, намагається забезпечити високу якість медичних послуг, інтегруючи новітні технології та застосовуючи сучасні методи лікування, що стає її ключовими конкурентними перевагами.

Для оцінки конкурентного середовища необхідно врахувати основні чинники, що впливають на його формування. Серед них важливу роль відіграє економічна ситуація, адже зростання цін на медичні послуги, лікарські засоби та обладнання, а також зниження купівельної спроможності пацієнтів можуть значно обмежити попит на медичні послуги. Соціальні фактори, як-от ставлення громадян до власного здоров'я, також мають вплив. Зростання інтересу до здорового способу життя і профілактики захворювань сприяє підвищенню попиту на послуги таких закладів, як Центр хірургії та реабілітації «Геліос». Демографічні зміни, наприклад, старіння населення, також збільшують потребу в якісному медичному обслуговуванні [37].

Серед основних конкурентів Центру хірургії та реабілітації «Геліос» є інші приватні клініки та центри, що надають аналогічні послуги. Високий рівень конкуренції ускладнюється тим, що багато закладів пропонують спеціалізовані послуги за зниженими цінами або розробляють комплексні пакети медичних послуг для приваблення клієнтів. Конкурентами Центру також можна вважати традиційних цілителів та нетрадиційну медицину, що часто позиціонуються як доступна альтернатива дорогим медичним процедурам. Ці послуги можуть виконувати роль заміників, пропонуючи пацієнтам інший підхід до лікування і профілактики захворювань.

З метою підвищення конкурентоспроможності, Центр хірургії та реабілітації «Геліос» активно вдосконалює свій рівень обслуговування, застосовуючи інноваційні медичні рішення, що сприяють якості медичної допомоги. Зокрема,

Центр використовує сучасне діагностичне обладнання, впроваджує електронні системи обліку пацієнтів, які прискорюють процес обслуговування та забезпечують кращу комунікацію з пацієнтами. Сучасні тенденції, такі як телемедицина, також набирають популярності та забезпечують додаткову гнучкість у наданні послуг, що Центр також поступово реалізує для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Діагностика рівня конкурентоспроможності Центру хірургії та реабілітації «Геліос» включає кілька важливих етапів. Перш за все, оцінка внутрішніх можливостей і ресурсів Центру дозволяє з'ясувати, наскільки заклад здатен забезпечувати стабільно високий рівень обслуговування, відповідати стандартам якості та задовольняти потреби споживачів. Далі проводиться аналіз конкурентних переваг закладу, таких як його репутація, якість сервісу, кваліфікація персоналу та технологічне оснащення, які дозволяють йому утримувати конкурентні позиції на ринку.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю Центр хірургії та реабілітації «Геліос» має також орієнтуватися на специфічні інтереси різних категорій споживачів. У межах страхової медицини клієнтами є не тільки пацієнти, а й компанії, що оплачують медичні послуги. Важливим є також формування іміджу Центру серед потенційних клієнтів, зокрема, шляхом забезпечення прозорості цінової політики, високого рівня сервісу та використання професійних стандартів медичної допомоги.

У м. Дніпро функціонує значна кількість медичних закладів, як державних, так і приватних. Приватні клініки пропонують широкий спектр послуг, зокрема терапію, діагностику, спеціалізовані консультації та інші медичні послуги.

Центр хірургії та реабілітації «Геліос» позиціонує себе як багатопрофільний медичний центр, що надає амбулаторні послуги для дітей та дорослих. Заклад пропонує консультації спеціалістів, діагностичні та лікувальні послуги, зокрема в галузях гінекології, неврології, психотерапії, отоларингології та ревматології.

SWOT-аналіз Центру хірургії та реабілітації «Геліос» (табл. 2.5) дозволяє отримати всебічне уявлення про її внутрішні сильні і слабкі сторони, а також про можливості та загрози, які існують у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.5

## SWOT-аналіз Центру хірургії та реабілітації «Геліос»

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
Висококваліфікований персонал: Лікарі та медсестри з високим рівнем підготовки та досвідом роботи.	Обмеженість ресурсів: Фінансові обмеження для розширення послуг або оновлення обладнання.
Сучасне медичне обладнання: Використання апаратів, таких як EVA- HF525, Siemens Acuson X300, Olympus Fiber Endoscope та Madsen OTOflex 100, що забезпечує точну діагностику та ефективне лікування.	Залежність від ключових спеціалістів: Втрата провідних лікарів негативно впливає на якість обслуговування.
Широкий спектр послуг: Наявність відділень денного стаціонару, гінекології, педіатрії, стоматології та інших, що дозволяє надавати комплексну медичну допомогу.	Обмежена присутність онлайн: Недостатня цифровізація послуг та онлайн-присутність.
Бонусні програми: Знижки для пенсіонерів, медичних працівників, ВПО та при оплаті супутніх послуг, що підвищує лояльність пацієнтів.	
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
Розширення спектру послуг: Введення нових медичних напрямків або спеціалізацій.	Конкуренція: Зростання кількості приватних медичних закладів у регіоні.
Партнерство з іншими медичними закладами: Співпраця для обміну досвідом та ресурсами.	Економічні коливання: Зміни в економіці, що можуть вплинути на платоспроможність пацієнтів.
Використання цифрових технологій: Впровадження онлайн-консультацій, більша залученість до соціальних мереж та рекламного просування.	Міграція населення: Вимушене переміщення людей з зон бойових дій впливає на потік людей в Центрі

*Джерело: систематизовано автором на основі [32], [33], [34].*

Сильні сторони Центру, такі як висококваліфікований персонал, сучасне обладнання та широке охоплення медичних послуг, створюють фундамент для побудови міцної конкурентної позиції на ринку медичних послуг. Наявність професійних лікарів і новітньої техніки дозволяє клініці залучати більше пацієнтів і забезпечувати високий рівень медичної допомоги. Крім того, позитивна репутація

клініки та система мотивації персоналу сприяють підтримці високого рівня задоволеності пацієнтів, що є ключовим фактором у формуванні довіри до закладу.

Слабкі сторони, як-от обмеженість ресурсів, залежність від ключових спеціалістів та недостатня цифровізація, підкреслюють аспекти, які потребують вдосконалення. Обмежені ресурси можуть ускладнити швидке реагування на зростаючі потреби або фінансування оновлень. Залежність від вузькоспеціалізованих фахівців може призвести до зниження якості обслуговування у разі їхньої відсутності або переходу до іншої установи. Отже, для зниження цих ризиків важливо розвивати кадрову політику, що сприятиме стабільності колективу, та інвестувати у цифровізацію для покращення процесів управління та обслуговування.

Можливості відкривають перспективи для зростання та розширення послуг. Розвиток нових напрямів, таких як телемедицина або впровадження онлайн-консультацій, дозволить залучити нових пацієнтів і підвищити доступність медичних послуг. Також варто скористатися можливістю співпраці з іншими медичними закладами, страховими компаніями та впроваджувати інноваційні рішення, що забезпечить не лише розвиток Центру, але й можливість зміцнення партнерських зв'язків у медичній сфері.

Загрози наголошують на викликах, з якими може зіткнутися клініка. Зростаюча конкуренція, економічні коливання та можливі зміни у законодавстві створюють певні ризики для сталого функціонування клініки. Наприклад, збільшення витрат або нові регуляції можуть призвести до необхідності перегляду вартості послуг або зниження прибутковості. У цьому контексті особливо важливо диверсифікувати джерела доходів, розширювати спектр послуг та покращувати якість медичних послуг, щоб підвищити лояльність пацієнтів та зберегти конкурентоспроможність.

SWOT-аналіз Центру хірургії та реабілітації «Геліос» демонструє, що для підтримки й підвищення конкурентних переваг заклад має зосередитись на

подальшому розвитку кваліфікації персоналу, цифровізації процесів, розширенні спектра послуг та адаптації до умов зовнішнього середовища. Оцінка слабких сторін та загроз вказує на необхідність постійного моніторингу внутрішніх процесів і зовнішнього ринку, щоб своєчасно реагувати на потенційні проблеми.

В табл. 2.6 наведено PESTEL-аналіз Центру хірургії та реабілітації «Геліос».

Таблиця 2.3

## PESTEL-аналіз Центру хірургії та реабілітації «Геліос»

Фактори	Опис
Політичні фактори (Political):	Введення воєнного стану впливає на регулювання діяльності медичних закладів, зокрема на пріоритетність надання медичної допомоги та можливі обмеження в роботі.
Економічні фактори (Economic)	Інфляція та вартість медичних матеріалів: Може збільшувати операційні витрати Центру, а також на купівельну спроможність пацієнтів. Економічна нестабільність та зменшення доходів населення можуть знизити платоспроможність пацієнтів, що вплине на прибутковість Центру.
Соціальні фактори (Social)	Міграція населення: Вимушене переміщення людей з зон бойових дій може змінити демографічний склад пацієнтів та збільшити навантаження на медичний персонал.
Технологічні фактори (Technological)	Цифровізація: Розвиток телемедицини та електронних медичних записів може покращити доступність послуг, особливо для пацієнтів у віддалених або небезпечних районах.
Екологічні фактори (Environmental)	Енергозабезпечення: Перебої в постачанні електроенергії можуть вплинути на роботу медичного обладнання та зберігання медикаментів.
Легальні фактори (Legal)	Зміни в законодавстві: Введення нових нормативних актів у сфері охорони здоров'я під час воєнного стану може вимагати швидкої адаптації Центру до нових вимог. Захист персональних даних: Забезпечення конфіденційності медичної інформації залишається критично важливим, навіть в умовах підвищеної кіберзагрози.

*Джерело: систематизовано автором на основі [32], [33], [34]*

PESTEL-аналіз показує, що заклад повинен орієнтуватися на адаптацію під різні економічні умови, забезпечення доступності, розвиток цифрових послуг і підвищення довіри. Основна увага маркетингу має бути спрямована на стабільну комунікацію з пацієнтами, інноваційність, доступність та надійність послуг, що дозволить успішно конкурувати в умовах змінного середовища. Політичні фактори,

зокрема введення воєнного стану, вимагають адаптації до змін у законодавстві та організації роботи. Центру зосередитися на підвищенні готовності до роботи в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема шляхом створення кризових планів дій. Для маркетингового просування варто підкреслювати, що заклад готовий надавати якісні медичні послуги навіть у складних умовах, акцентуючи увагу на безпеці та надійності.

Економічні фактори, такі як інфляція та зменшення купівельної спроможності пацієнтів, вимагають оптимізації витрат і підвищення ефективності роботи. Центру слід впроваджувати програми лояльності, гнучкі умови оплати та акційні пропозиції для пацієнтів, щоб зробити послуги доступнішими. У маркетинговій стратегії варто підкреслювати конкурентні переваги, наприклад, доступні ціни та якість послуг, щоб залучати нових пацієнтів.

Соціальні фактори, зокрема зміна демографічного складу через міграцію, вимагають адаптації послуг до потреб нової аудиторії. Центру хірургії та реабілітації «Геліос» слід створювати спеціалізовані програми для переселенців, враховуючи їхні специфічні потреби. У маркетинговій комунікації важливо демонструвати соціальну відповідальність, наприклад, через участь у благодійних ініціативах чи співпрацю з громадськими організаціями.

Технологічні фактори, як-от розвиток телемедицини та цифрових медичних записів, створюють можливості для інновацій. Центру слід інвестувати у впровадження нових технологій, таких як онлайн-консультації чи мобільні додатки для запису на прийом. Маркетингові кампанії можуть акцентувати на використанні сучасних технологій для зручності та швидкості обслуговування.

Екологічні фактори, включаючи перебої в енергопостачанні, вимагають додаткових заходів безпеки. Центр хірургії та реабілітації «Геліос» може інвестувати в автономні джерела енергії, такі як генератори чи сонячні панелі, щоб забезпечити безперервну роботу обладнання. У маркетингових матеріалах можна

акцентувати увагу на екологічній відповідальності закладу та його готовності до надзвичайних ситуацій.

Легальні фактори, зокрема часті зміни в законодавстві, вимагають оперативної адаптації до нових нормативних вимог. Центр може створити спеціалізовану юридичну команду або співпрацювати з консультантами для моніторингу змін та їх швидкого впровадження. У маркетингових комунікаціях важливо підкреслювати відповідність послуг закладу найновішим стандартам і вимогам законодавства, що зміцнить довіру пацієнтів.

У сучасному медичному середовищі м. Дніпро конкуренція серед приватних медичних закладів постійно зростає. Для забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення потреб пацієнтів важливо розуміти позицію власної поліклініки відносно конкурентів. В табл. 2.6 наведено порівняльний аналіз, який аналізує ключові параметри Центру хірургії та реабілітації «Геліос» та трьох провідних медичних центрів міста: «Медікум», «ОН Клінік Дніпро» та «Медичний центр MEDICAL PLAZA».

Таблиця 2.6

## Конкурентна таблиця для Центру хірургії та реабілітації «Геліос»

Параметр	Центр хірургії та реабілітації «Геліос»	Медікум	ОН Клінік Дніпро	MEDICAL PLAZA
Розташування	7 відділень у м. Дніпро	вул. Гоголя, 15	пр. Дмитра Яворницького, 107а	вул. Князя Володимира Великого, 17
Кількість лікарів	20+	15+	30+	25+
Спеціалізації	10+	8+	15+	20+
Наявність лабораторії	Так	Так	Так	Так
Діагностичне обладнання	Сучасне	Сучасне	Сучасне	Сучасне
Цінова політика	Середня	Середня	Вища за середню	Вища за середню
Рейтинг пацієнтів	4.5/5	4.6/5	4.7/5	4.8/5
Онлайн-запис	Так	Так	Так	Так
Додаткові послуги	Телемедицина, педіатрія	Діагностика, косметологія	Стаціонар, хірургія	Стаціонар, хірургія, реабілітація

*Джерело: розроблено автором*

Аналіз маркетингових каналів комунікацій є важливим інструментом для розуміння того, як медичний заклад досягає своєї аудиторії та підтримує взаємодію з нею. Такий аналіз допомагає виявити, які канали комунікації працюють найбільш ефективно, де є можливості для покращення та як порівнятися з конкурентами у місті. Для Центру хірургії та реабілітації «Геліос» це надає можливість побачити сильні та слабкі сторони своєї маркетингової стратегії відносно провідних клінік у м. Дніпро. Завдяки такому порівнянню, клініка може зосередитися на важливих аспектах, які безпосередньо впливають на її конкурентоспроможність і привабливість для пацієнтів.

Аналіз конкурентів дозволяє зрозуміти, які послуги та стандарти обслуговування є нормою в медичному ринку міста Дніпро. Наприклад, визначено, що такі заклади, як «ОН Клінік Дніпро» та «MEDICAL PLAZA», мають більшу кількість спеціалізацій та надають стаціонарні послуги. Зважаючи на це, Центр хірургії та реабілітації «Геліос» може планувати розширення медичних спеціалізацій або дослідити можливість додавання стаціонарних послуг, що дозволить залучати нових пацієнтів і збільшити спектр медичної допомоги.

Розуміння сильних сторін конкурентів дає можливість переглянути та адаптувати маркетингову стратегію Центру. Наприклад:

1. Акцент на цінову перевагу: Якщо клініка має конкурентну цінову політику, це варто підкреслювати в рекламі для залучення ціново-чутливих пацієнтів.

2. Виділення переваг телемедицини: Враховуючи цифровізацію та розвиток телемедицини, важливо акцентувати на доступності онлайн-консультацій, що стане перевагою для пацієнтів у віддалених місцях.

3. Робота з відгуками: Високий рейтинг пацієнтів є показником довіри. Приділяючи увагу роботі з відгуками та підвищенню якості обслуговування, клініка може зміцнити свою репутацію та залучати нових пацієнтів через рекомендації.

На основі аналізу можна визначити можливості для підвищення якості обслуговування:

1. Гнучкий графік роботи: Конкурентний аналіз показав, що деякі клініки працюють у розширеному графіку, що може бути перевагою для зайнятих пацієнтів. Центр може розглянути можливість подовження годин роботи у вихідні або запропонувати ранкові та вечірні консультації.

2. Розширення спектру додаткових послуг: Поява нових послуг, наприклад, косметологічних процедур або домашніх візитів, може привабити нові категорії пацієнтів і забезпечити додатковий дохід.

Визначення ключових каналів взаємодії з пацієнтами (наприклад, онлайн-запис, соціальні мережі, реклама на веб-сайті клініки) дозволяє краще досягати цільової аудиторії. Порівняння з конкурентами виявляє, які канали є ефективними для комунікації та як залучати пацієнтів через соціальні платформи або сервіси для запису онлайн (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Порівняння маркетингових каналів конкурентного середовища

Параметр	Центр хірургії та реабілітації «Геліос»	Медікум	ОН Клінік Дніпро	MEDICAL PLAZA
Веб-сайт	Так, інформативний сайт з онлайн-записом	Так, базова інформація про послуги, онлайн-запис	Так, повноцінний сайт з розділом для запису і консультацій	Так, сучасний сайт з описом послуг, відгуками, блогом
Соціальні мережі	Facebook, Instagram	Facebook	Facebook, Instagram, YouTube	Facebook, Instagram, LinkedIn
Реклама у пошукових системах	Обмежено	Активна реклама в Google	Активна реклама в Google та соціальних мережах	Реклама в Google та соцмережах
E-mail маркетинг	Ні	Ні	Так, регулярні розсилки	Так, регулярні розсилки
Зовнішня реклама	Ні	Банери у місті	Банери та рекламні щити	Реклама на зупинках та у громадському транспорті
Контент-маркетинг	Медичні статті на сайті	Обмежений контент	Блог з медичними статтями та порадами	Блог, медичні відео, інтерв'ю з лікарями
Розсилки SMS	Так, нагадування про візити	Ні	Так, знижки та акції	Так, нагадування та спеціальні пропозиції

*Джерело: розроблено автором*

Вивчення потреб клієнтів та ринкових трендів дозволяє клініці бути гнучкою до змін. Наприклад, значна кількість спеціалізацій у конкурентів говорить про запит на спеціалізовану медичну допомогу. Центр хірургії та реабілітації «Геліос» може дослідити нові спеціалізації, які можуть зацікавити пацієнтів.

Результати аналізу допоможуть клініці розробити стратегію зростання, зосереджену на поліпшенні обслуговування та маркетингових комунікаціях. Розуміння сильних і слабких сторін конкурентів дозволяє адаптуватися до ринкових вимог та покращити конкурентоспроможність клініки, що в перспективі сприятиме збільшенню кількості пацієнтів і зміцненню позицій на ринку медичних послуг.

Аналіз маркетингових каналів комунікації показує, що Центр хірургії та реабілітації «Геліос» має як переваги, так і недоліки у порівнянні з основними конкурентами. Серед сильних сторін клініки – наявність інформативного сайту з можливістю онлайн-запису та використання SMS-розсилок для нагадування про візити. Це забезпечує зручність для пацієнтів і підвищує рівень обслуговування.

Однак у деяких аспектах клініка відстає від конкурентів. Наприклад, відсутність активної реклами в пошукових системах та обмежена присутність у соціальних мережах може зменшити її видимість серед потенційних клієнтів. Крім того, інші клініки використовують додаткові канали, такі як контент-маркетинг (блоги та медичні статті) та e-mail розсилки, що допомагає утримувати аудиторію та підвищувати її лояльність.

Загалом, для зміцнення позицій на ринку Центру хірургії та реабілітації «Геліос» слід розглянути можливість розширення цифрових маркетингових каналів, включаючи більш активну присутність у соціальних мережах, запуск рекламних кампаній у Google та розвиток контенту, який би підвищив довіру та залученість пацієнтів.

Таким чином, аналіз конкурентного середовища та оцінка рівня конкурентоспроможності показали, що Центр хірургії та реабілітації «Геліос» займає гідну позицію серед приватних медичних закладів Дніпра завдяки широкому спектру

послуг, висококваліфікованому персоналу та сучасному обладнанню. Центр активно розвиває свою присутність у важливих напрямках медицини та надає комплексні амбулаторні послуги для дорослих і дітей, що робить її привабливим вибором для пацієнтів.

Водночас, конкурентний аналіз виявив декілька аспектів, які можуть бути поліпшені для підвищення конкурентоспроможності. Порівняно з основними конкурентами, такими як «Медікум» та «ОН Клінік Дніпро», поліклініка має обмежену присутність у цифровому середовищі, зокрема відсутні таргетовані рекламні кампанії в соціальних мережах, банерна реклама на локальних платформах і контент-маркетинг у вигляді регулярних статей чи блогів. У той час як конкуренти активно використовують ці канали для залучення клієнтів і підвищення впізнаваності, Центр хірургії та реабілітації «Геліос» має можливість значно покращити свої комунікаційні стратегії, зосереджуючись на цифровізації та активній рекламі.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЦЕНТРУ ХІРУРГІЇ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ «ГЕЛІОС»

#### **3.1. Удосконалення управління якістю та ціновою конкурентоспроможністю продукції Центру хірургії та реабілітації «Геліос»**

Конкурентоспроможність товару або послуги відображає здатність задовольняти потреби споживачів краще за інші пропозиції, що мають схожі характеристики. Висока конкурентоспроможність залежить від багатьох чинників, серед яких ключовим є якість продукції. Якість є не лише основою для задоволення потреб покупців, але й необхідною умовою для забезпечення сталого попиту і успішної конкуренції на ринку. У цьому контексті важливу роль відіграє система управління якістю, яка охоплює всі етапи виробництва, планування і розробки продукції [47].

У сучасних умовах розвитку медичних установ конкурентоспроможність є важливим фактором забезпечення їх успішного функціонування на ринку медичних послуг. Основними напрямками удосконалення системи управління якістю та ціновою конкурентоспроможністю продукції Центру хірургії та реабілітації «Геліос» є підвищення якості медичних послуг, оптимізація цінової політики та впровадження сучасних інструментів управління процесами.

Конкурентоспроможність товару – це комплекс споживчих властивостей, які визначають його відмінність від інших товарів на ринку. Вона формується на основі ступеня задоволення потреб покупців та витрат на придбання і експлуатацію товару. Конкурентоспроможність може бути оцінена через порівняння різних товарів за сукупністю виробничих, комерційних та економічних показників [48].

Однак, конкурентоспроможність не є сталим показником. Вона змінюється залежно від змін на ринку, розвитку технологій, економічної ситуації та інших факторів. Тому для успішного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно орієнтуватися на умови та чинники, що її формують. Це включає в себе комплексне планування, дослідження, розробку та виготовлення продукції, а також оцінку результатів і висновки для подальшого вдосконалення.

Якість продукції є основним фактором конкурентоспроможності, але вона не єдиний. Важливою складовою є також здатність підприємства збирати та аналізувати інформацію про чинники, що впливають на конкурентоспроможність. В умовах жорсткої конкуренції підприємства повинні розуміти, які параметри продукції є найважливішими для споживачів, і забезпечувати відповідність цих вимог [49].

Підвищення якості є одним із основних напрямів діяльності будь-якого підприємства, яке прагне до лідерства на ринку. Якість продукції визначає рівень задоволення потреб споживачів і впливає на їх лояльність до бренду. Висока якість продукції забезпечує стійкий попит, що, в свою чергу, створює передумови для стабільного фінансового результату та розширення бізнесу [51].

Впровадження системи управління якістю на підприємстві дозволяє не лише підвищити рівень продукції, але й оптимізувати внутрішні процеси, зменшити витрати та збільшити ефективність виробництва. Важливо, щоб у розробці та вдосконаленні якості продукції брали участь всі підрозділи підприємства, починаючи від керівництва і до кожного окремого співробітника. Це дозволяє створити культуру якості, яка є основою для забезпечення високих результатів (рис. 3.1).

Управління якістю є важливою складовою стратегії кожного підприємства, яке прагне досягти високих показників ефективності і конкурентоспроможності на ринку. Для того, щоб підприємство залишалось успішним у конкурентному середовищі, необхідно не лише постійно покращувати якість своєї продукції, але й

правильно управляти усіма процесами та ресурсами. Важливим аспектом цього є застосування принципів управління якістю, які забезпечують досягнення високих результатів на всіх рівнях діяльності підприємства [52].

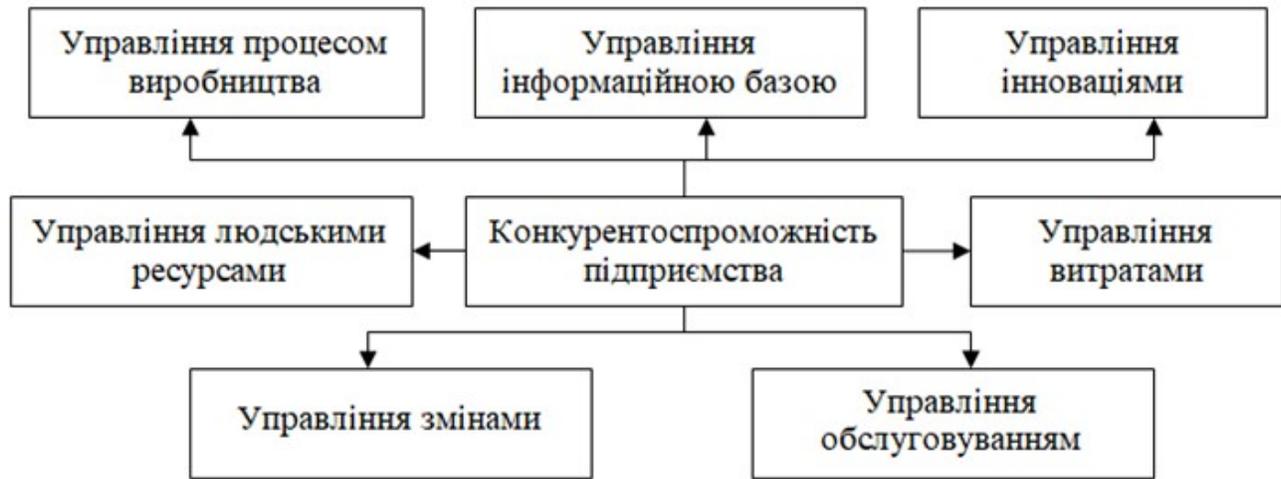


Рисунок 3.1. Системи управління конкурентоспроможністю підприємства

*Джерело: систематизовано автором на основі [32], [33], [34]*

Центр хірургії та реабілітації «Геліос» може застосувати вісім основних принципів управління якістю, які допомагають підприємствам ефективно поліпшувати свої показники діяльності.

Першим кроком до удосконалення управління якістю є впровадження системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000. Система управління якістю дозволяє стандартизувати основні процеси надання медичних послуг, підвищити їх прозорість та забезпечити відповідність очікуванням пацієнтів. Застосування принципів ISO 9001 забезпечить можливість чіткого визначення вимог до надання послуг, поліпшить процеси контролю якості та підвищить загальний рівень задоволеності пацієнтів [56] (рис. 3.2).

Для досягнення цього необхідно провести аудит наявних бізнес-процесів у Центрі та ідентифікувати найбільш критичні точки, що впливають на якість послуг. Наприклад, це може включати оптимізацію процедури прийому пацієнтів, вдосконалення процесу обробки медичної документації та підвищення швидкості

обслуговування пацієнтів на рецепції. Також доцільно впровадити автоматизовану інформаційну систему, яка забезпечить електронний документообіг та спростить обробку заявок на медичні послуги.

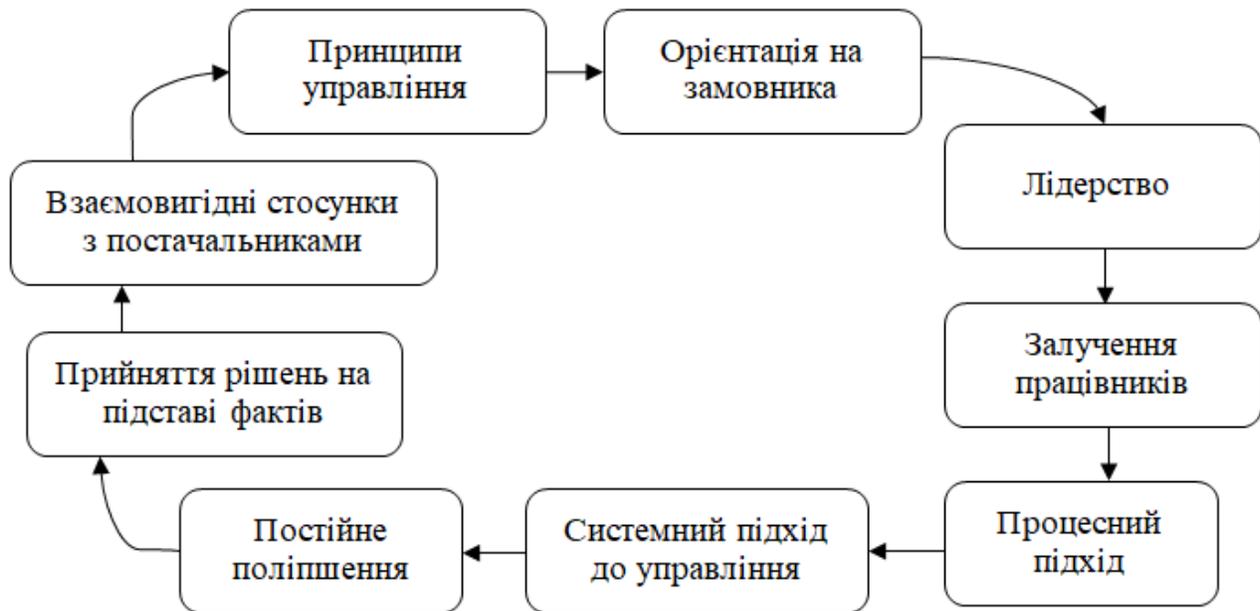


Рисунок 3.2. Принципи управління якістю

*Джерело: систематизовано автором на основі [54], [55].*

Особливої уваги заслуговує питання підвищення рівня кваліфікації персоналу. Підвищення якості медичних послуг можливе лише за умови регулярного навчання медичного та адміністративного персоналу. З цією метою необхідно організовувати тренінги та семінари для працівників, а також забезпечити систему внутрішньої атестації, що дозволить контролювати рівень їх компетентності. У рамках цієї системи можна створити програми стимулювання працівників, які демонструють високі результати у сфері якості обслуговування.

Щодо вдосконалення цінової конкурентоспроможності, необхідно розробити гнучку систему ціноутворення, яка дозволить враховувати попит на різні види послуг, фінансові можливості пацієнтів та конкурентне середовище. Центр хірургії та реабілітації «Геліос» може запровадити різні програми лояльності, які забезпечать знижки для постійних клієнтів, пільгові умови для певних категорій

пацієнтів, таких як пенсіонери чи студенти, а також передбачити програми медичного страхування для корпоративних клієнтів.

Іншим важливим кроком є впровадження послуг медичних пакетів, що включатимуть комплексні послуги за фіксованою ціною. Наприклад, можна створити пакети обстежень для різних категорій пацієнтів, таких як «Щорічне обстеження для жінок», «Кардіологічне обстеження» або «Програма комплексної діагностики для літніх людей». Такий підхід дозволить пацієнтам заощадити кошти та спростить процес замовлення послуг.

Також необхідно оптимізувати витрати на надання медичних послуг. Це можна досягти шляхом зменшення операційних витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Наприклад, можна зменшити витрати на матеріали та обладнання через укладання довгострокових контрактів із постачальниками або шляхом централізованої закупівлі витратних матеріалів. Ще одним напрямком є підвищення ефективності управління часом роботи персоналу. Автоматизація процесів розподілу робочого часу лікарів дозволить уникнути простоїв та неефективного використання трудових ресурсів.

Задля підвищення конкурентоспроможності Центр хірургії та реабілітації «Геліос» слід приділити увагу розвитку маркетингових заходів. Маркетинг медичних послуг повинен бути орієнтований на побудову позитивного іміджу Центру та формування її унікальної пропозиції на ринку. Для цього необхідно регулярно проводити аналіз ринку, визначати конкурентні переваги та розробляти стратегії їх використання. Рекламу у соціальних мережах, співпрацю з місцевими підприємствами та організація соціальних заходів для населення можуть позитивно вплинути на формування лояльності до бренду.

Вдосконалення маркетингової стратегії для Центр хірургії та реабілітації «Геліос» є важливим кроком на шляху до підвищення конкурентоспроможності та впізнаваності бренду серед пацієнтів. Основною метою є формування стійкої позитивної репутації, залучення нових клієнтів та утримання існуючих пацієнтів.

Для досягнення цієї мети необхідно вжити ряд конкретних заходів, спрямованих на оптимізацію присутності Центру як у фізичному просторі, так і в цифровому середовищі.

Одним із ключових напрямків вдосконалення маркетингової стратегії є покращення впізнаваності бренду. Центр хірургії та реабілітації «Геліос» має унікальний візуальний стиль, який включає логотип, фірмові кольори та стиль оформлення внутрішніх та зовнішніх інформаційних матеріалів (Додаток В).

Для ефективного управління маркетинговою діяльністю доцільно створити окрему маркетингову команду. Ця команда має складатися з фахівців з контент-маркетингу, SMM-спеціалістів, SEO-оптимізаторів та спеціалістів з реклами. Вони будуть відповідати за розробку та реалізацію маркетингової стратегії, аналіз її ефективності та адаптацію до змін ринку. Створення внутрішньої команди дозволить швидко реагувати на актуальні виклики та потреби ринку.

Ще одним важливим інструментом вдосконалення маркетингової стратегії є SEO-оптимізація сайту та соціальних мереж. Для цього необхідно оптимізувати контент сайту під пошукові запити потенційних клієнтів. Варто створити блог на сайті з регулярними публікаціями статей, що стосуються здоров'я та послуг Центру. Крім того, необхідно використовувати ключові слова у заголовках, мета-описах та текстах сторінок сайту. Це дозволить покращити видимість сайту у пошукових системах та залучити більше органічного трафіку.

Особливу увагу слід приділити таргетованій рекламі. Використання інструментів рекламних платформ, таких як Facebook Ads та Google Ads, дозволить показувати оголошення саме тій аудиторії, яка найбільше зацікавлена у послугах Центру. Враховуючи певні сегменти аудиторії, таргетована реклама може бути налаштована за віковими, географічними та поведінковими параметрами користувачів. Наприклад, оголошення про акції на послуги УЗД можуть бути спрямовані на молодих батьків у певному районі міста.

Окрім цифрових інструментів, важливо застосовувати й класичні методи просування, зокрема банерну рекламу. Розміщення зовнішньої реклами на білбордах, транспортних зупинках або в громадському транспорті дозволить підвищити впізнаваність бренду серед жителів міста. Рекомендується використовувати чіткі та лаконічні повідомлення із закликами до дії та зазначенням контактної інформації Центру хірургії та реабілітації «Геліос».

Отже, інтеграція вищезазначених інструментів у єдину маркетингову стратегію дозволить Центру хірургії та реабілітації «Геліос» значно розширити клієнтську базу, підвищити лояльність існуючих пацієнтів та зміцнити позиції на ринку медичних послуг. Для досягнення цієї мети необхідно чітко визначити цільову аудиторію, сформувавши меседжі та канали комунікації, а також регулярно моніторити ефективність кожного інструменту та адаптувати стратегію відповідно до змін на ринку.

### **3.2. Удосконалення збутової політики та комунікаційної політики Центру хірургії та реабілітації «Геліос»**

Ефективна збутова політика та комунікаційна стратегія є основою для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку медичних закладів. Центр хірургії та реабілітації «Геліос», зважаючи на динамічні зміни у галузі охорони здоров'я та зростання вимог пацієнтів, має впровадити інноваційні підходи до вдосконалення збуту та комунікаційної політики.

Диверсифікація каналів збуту та комунікаційна політика Центру хірургії та реабілітації «Геліос» потребує інноваційних підходів для забезпечення ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку медичних послуг. Основними напрямками удосконалення є впровадження сучасних

цифрових технологій, розширення спектру послуг та підвищення рівня взаємодії з клієнтами [57].

BCG-матриця для Центру хірургії та реабілітації «Геліос» наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

## BCG-матриця для Центру хірургії та реабілітації «Геліос»

Категорія	Послуги	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку	Рекомендації
Зірки	УЗД-діагностика, ендокринологія	Високий	Висока	Інвестувати в розвиток, посилювати позиції.
Дійні корови	Стоматологія, приватні консультації	Низький	Висока	Оптимізувати витрати, зберігати стабільність.
Знаки питання	Мікрохірургія, косметологія	Високий	Низька	Залучити інвестиції, вивчити попит.
Собаки	Терапія, масажні послуги	Низький	Низька	

*Джерело: розроблено автором*

Одним із ключових методів диверсифікації каналів збуту є створення та впровадження онлайн-платформи для бронювання та продажу медичних послуг. Ця платформа дозволить пацієнтам швидко та зручно переглядати доступні послуги, обрати зручний час прийому та сплачувати за послуги онлайн. Такий підхід спрощує доступ до медичних послуг, підвищує зручність для пацієнтів та зменшує адміністративне навантаження на персонал медичного закладу. Використання сучасних цифрових інструментів також дозволяє підвищити рівень обізнаності про доступні послуги серед потенційних клієнтів [58].

Ще одним важливим напрямом диверсифікації збуту є залучення корпоративних клієнтів. Центр хірургії та реабілітації «Геліос» може укласти договори зі страховими компаніями та підприємствами, забезпечуючи колективне медичне обслуговування їхніх співробітників. Така стратегія дозволяє не лише збільшити обсяги продажу медичних послуг, але й сформувати стабільний попит на медичне обслуговування з боку корпоративного сегмента. Співпраця зі страховими

компаніями також сприяє залученню нових клієнтів, адже люди, застраховані через роботодавця, частіше користуються послугами медичних центрів, що є партнерами страхової компанії [59].

Додатково, розширення спектру медичних послуг дозволяє підвищити привабливість Центру для клієнтів. Центр хірургії та реабілітації «Геліос» може запровадити нові послуги, такі як консультації вузькопрофільних спеціалістів, проведення діагностичних процедур, лабораторні дослідження та інші види медичних послуг. Така стратегія дозволяє збільшити середній чек пацієнта, розширити клієнтську базу та підвищити рівень лояльності клієнтів. Крім того, клієнти, які мають змогу отримувати весь спектр медичних послуг в одному закладі, менше схильні змінювати місце обслуговування [60].

Оптимізація комунікаційної політики також є ключовим чинником підвищення ефективності роботи Центру хірургії та реабілітації «Геліос». Серед основних інструментів вдосконалення комунікацій можна виділити покращення внутрішньої та зовнішньої комунікації. Внутрішня комунікація передбачає впровадження сучасних систем управління інформацією та автоматизацію обробки звернень пацієнтів. Для цього можна застосовувати CRM-системи, які дозволяють відстежувати історію звернень клієнтів, їхні уподобання та попередні візити.

З метою покращення зовнішньої комунікаційної політики організації, важливим є впровадження комплексного підходу, який включає інтеграцію різних каналів зв'язку, розробку сучасних інструментів для взаємодії з клієнтами та використання новітніх технологій для автоматизації процесів. Застосування омніканальної стратегії комунікації, зокрема, передбачає поєднання традиційних і нових каналів комунікації з метою забезпечення безперервної та ефективної взаємодії з пацієнтами.

Одним із ключових напрямів покращення комунікації є застосування омніканальної стратегії, що дозволяє організації використовувати різноманітні канали зв'язку, такі як телефон, електронна пошта, мобільні додатки, соціальні

мережі, чат-боти тощо. Цей підхід гарантує, що пацієнт може звертатися до організації за допомогою будь-якого зручного для нього каналу зв'язку, а організація в свою чергу отримує можливість оперативно реагувати на запити та надавати необхідну інформацію.

Завдяки омніканальній стратегії пацієнт має змогу вибирати той канал зв'язку, який найбільше відповідає його потребам. Наприклад, якщо питання потребує швидкої відповіді, клієнт може звернутися через чат-бот або мобільний додаток. Для більш детальних консультацій або вирішення складніших питань, можна скористатися телефоном або електронною поштою. Всі ці канали повинні бути між собою інтегровані таким чином, щоб забезпечити безперервний потік інформації, зберігаючи контекст попередніх звернень та забезпечуючи зручність для клієнта.

Активна присутність у соціальних мережах є важливою складовою частиною комунікаційної стратегії. Використання таких платформ, як Facebook та Instagram, дає можливість організації безпосередньо взаємодіяти з клієнтами, поширювати корисну інформацію та сприяти побудові довіри. Регулярні публікації про послуги, новини закладу, акції, відгуки пацієнтів та освітні матеріали з медицини допомагають утримувати інтерес аудиторії та формувати позитивний імідж організації.

Крім того, соціальні мережі створюють можливості для двосторонньої комунікації. Пацієнти можуть не тільки отримувати інформацію, але й безпосередньо ставити питання, ділитися відгуками та обговорювати різні аспекти послуг. Це дозволяє організації оперативно реагувати на потреби та запити клієнтів, покращуючи рівень обслуговування.

Важливою складовою є також ведення освітніх кампаній, де через пости, відео та інші формати контенту надаються рекомендації щодо здоров'я, профілактики хвороб та корисні поради, що дозволяє підвищити рівень

інформованості серед населення та допомагає створити стійкий зв'язок з пацієнтами.

Не менш важливою складовою комунікаційної стратегії є створення сучасного корпоративного сайту. Сайт повинен бути інтуїтивно зрозумілим, зручним для користувачів, а також адаптованим до мобільних пристроїв, оскільки велика частина користувачів здійснює пошук інформації та запис на прийом через смартфони. Основною метою такого сайту є забезпечення пацієнтам легкого доступу до інформації про послуги, медичні процедури, ціни, а також можливість записатися на прийом через зручну форму.

Сайт має містити розділи, де можна ознайомитись з відгуками пацієнтів, а також отримати контактні дані для зв'язку з клінікою або лікарем. Система онлайн-запису дозволить пацієнтам вибрати зручний для них час прийому, що значно підвищить рівень обслуговування та зменшить час очікування. Крім того, важливо, щоб на сайті була розміщена актуальна інформація про години роботи, розташування закладу, наявність послуг, а також можливість безпосередньо задати питання через форму зворотного зв'язку або чат.

Ще одним ефективним інструментом, що сприяє покращенню комунікації з клієнтами, є інтеграція чат-бота на сайті та в соціальних мережах. Чат-боти дозволяють автоматизувати процеси обробки запитів, що дає змогу організації працювати цілодобово, без потреби постійної присутності оператора. Чат-бот може відповідати на найпоширеніші питання, надавати інформацію про години роботи, послуги, прийом лікаря, а також приймати заявки на запис.

Чат-бот може стати першим етапом взаємодії з клієнтом, за допомогою якого можна збирати основні дані про пацієнта, а також розв'язувати прості питання без втручання спеціалістів. Для складніших запитів чат-бот може перенаправити клієнта до відповідного співробітника або запропонувати варіанти подальшої взаємодії. Цей інструмент дозволяє організації забезпечити високий рівень обслуговування без додаткових витрат на найм великої кількості персоналу.

Застосування омніканальної стратегії та інтеграція новітніх технологій для автоматизації процесів значно підвищує рівень довіри пацієнтів до організації. Пацієнти оцінюють зручність і швидкість отримання послуг, можливість звертатися за допомогою через зручні для них канали зв'язку та отримувати оперативні відповіді на запитання.

Крім того, активне використання соціальних мереж, надання корисної інформації та відповідальність за виконання обіцянок значно покращує репутацію організації.

Проведення рекламно-інформаційної кампанії є важливим кроком у підвищенні обізнаності про медичну установу та залученні нових пацієнтів. Одним із основних елементів такої кампанії є розробка унікальної пропозиції цінності, яка чітко відображає переваги медичних послуг закладу. Наприклад, позиціонування "Медичні послуги без очікувань та черг" може бути привабливим для потенційних пацієнтів, оскільки це вказує на високу ефективність і зручність у користуванні послугами закладу.

Основним інструментом у проведенні рекламної кампанії є використання цифрових платформ, таких як Google та соціальні мережі, для орієнтації на місцеву аудиторію. Рекламні кампанії можуть бути націлені на жителів регіону, де розташований Центр, з використанням геотаргетингу для досягнення максимальної ефективності. Це дозволяє залучити потенційних пацієнтів, які знаходяться поблизу, що є важливим для медичних закладів, оскільки зручність розташування і доступність є ключовими факторами при виборі медичних послуг.

Крім того, спонсорська участь у заходах з охорони здоров'я та соціальних ініціативах є важливим інструментом для підвищення позитивного іміджу Центру хірургії та реабілітації «Геліос». Спонсорство таких заходів дозволяє продемонструвати соціальну відповідальність та підтримку здоров'я громади, що позитивно впливає на сприйняття закладу в місцевій спільноті. Це також може сприяти залученню нових пацієнтів, які оцінюють соціальну активність організації.

Запуск системи опитування клієнтів після кожного візиту є важливим етапом для визначення рівня задоволеності пацієнтів і збору зворотного зв'язку. Оцінка задоволеності дозволяє виявити можливості для вдосконалення обслуговування, що безпосередньо впливає на покращення якості послуг та збільшення лояльності пацієнтів. Система опитувань може бути реалізована через електронні платформи, що дозволяє оперативно отримувати відгуки та забезпечує високу зручність для пацієнтів.

Контроль і оцінка ефективності комунікаційної політики є важливим етапом для забезпечення її успішного впровадження та коригування стратегії в разі необхідності. Одним з основних напрямків є регулярний моніторинг відгуків у соціальних мережах, на спеціалізованих платформах та на власному сайті. Це дозволяє оперативно реагувати на негативні коментарі, вирішувати потенційні проблеми та підтримувати позитивний імідж організації. Важливо, щоб відгуки були ретельно перевірені, а кожен негативний коментар отримував конструктивну відповідь, що свідчить про готовність закладу до покращення своїх послуг.

Додатково, для підвищення ефективності веб-ресурсів організації застосовується аналітика сайту. Відстеження поведінки користувачів дозволяє визначити зручність навігації, виявити проблеми в інтерфейсі та покращити користувацький досвід. Це важливо для того, щоб відвідувачі сайту могли швидко знайти потрібну інформацію, записатися на прийом та здійснювати інші операції без зайвих труднощів.

Оцінка ефективності рекламних кампаній проводиться через аналіз різноманітних показників, таких як кількість кліків, переходи на сайт і конверсії. Для цього використовуються інструменти аналітики, зокрема Google Analytics і Facebook Insights. Завдяки цим інструментам можна відслідковувати, які рекламні стратегії є найбільш ефективними, які платформи приносять найбільше відвідувачів та що впливає на їх рішення звернутися за послугами. Аналіз результатів дозволяє коригувати кампанії в реальному часі, зменшувати витрати на неефективні канали

та збільшувати ефективність рекламних інвестицій. Ефективний розподіл бюджету є ключовим аспектом для досягнення максимального результату від маркетингових активностей. Завдяки чітко структурованому плану витрат клініка зможе раціонально використовувати ресурси, зосередитися на найбільш перспективних каналах залучення клієнтів, впроваджувати інновації, що сприятимуть довгостроковому розвитку.

Загальний бюджет пропонується розподілити на чотири основні напрямки: банерну рекламу, таргетовану рекламу в соцмережах, створення сучасного сайту та впровадження штучного інтелекту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Розподіл бюджету маркетингового просування Центру хірургії та реабілітації «Геліос»

Напрямок	Відсоток бюджету	Сума (грн)	Опис діяльності
Банерна реклама	~ 27,3%	~ 15 000	Розміщення зовнішньої реклами на білбордах у ключових локаціях.
Реклама в соцмережах (таргет)	~ 9,1%	~ 5 000	Таргетована реклама у Facebook, Instagram для залучення локальної аудиторії.
Створення сучасного сайту	~ 18,2%	~ 10 000	Розробка нового вебсайту з інтеграцією запису на прийом і збору даних.
Впровадження штучного інтелекту	~ 14,5% – 36,4%	~ 8000 – 20000	Чат-бот для консультацій, автоматизація записів (AI CRM- система), аналіз клієнтських даних для прогнозування попиту.
Ризики	~ 10%	~ 5 500	Резервний бюджет для покриття потенційних непередбачених витрат.
Загальний бюджет:			~ 55 500

*Джерело: розроблено автором*

Найбільший сегмент бюджету – банерна реклама, що відображає важливість зовнішньої реклами для підвищення впізнаваності Центру. У вартість входять виготовлення банера (приблизно 3 000 грн за макет і друк) та оренда місця для розміщення (12 000 грн/місяць залежно від локації).

Таргетована реклама є економічно ефективним способом залучення клієнтів. За цей бюджет можна охопити аудиторію до 30 000 осіб у межах локального ринку. Ця інвестиція сприятиме збільшенню онлайн-записів та попередніх консультацій.

Створення сучасного сайту включає оновлення дизайну, впровадження функцій онлайн-запису, покращення мобільної версії сайту, SEO-просування. Сайт стане зручним для клієнтів і підвищить конверсію користувачів у запис на прийом.

Впровадження штучного інтелекту в роботу може значно покращити конкурентоспроможність Центру, варіанти інтеграції включають:

1. Чат-бот для консультацій – від 8 000 до 12 000 грн.
2. Автоматизація записів (AI CRM-система) – від 15 000 грн.
3. Аналіз клієнтських даних для прогнозування попиту – від 20 000 грн.

4. Під час планування бюджету необхідно врахувати потенційні ризики, які можуть вплинути на ефективність маркетингових кампаній та загальний результат. Визначення ризиків допоможе запобігти негативним наслідкам і забезпечити фінансову стабільність клініки. Для врахування ризиків рекомендується створити резервний фонд, який складатиме 10% від загального бюджету. Це дозволить компенсувати можливі додаткові витрати або змінити підхід до кампаній.

Розподіл бюджету дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й забезпечити збалансований розвиток усіх маркетингових напрямків. Пропоновані активності спрямовані на досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей клініки: залучення нових клієнтів, підвищення рівня їхньої задоволеності та побудову позитивного іміджу медичного закладу.

## ВИСНОВКИ

Робота присвячена аналізу та обґрунтуванню маркетинговому забезпеченню конкурентоспроможності підприємства, що є важливою складовою просування підприємства в конкурентному середовищі. Основними результатами роботи слід вважати:

1. Конкурентоспроможність як економічна категорія визначає роль і місце виробника та характер його взаємовідносин зі споживачами на ринку щодо встановлення цін і обсягів пропозиції товарів. Концепція забезпечення конкурентоспроможності ґрунтується на необхідності прискореного задоволення вимог ринку, його насичення товарами першочергового або підвищеного попиту, створення умов для гідного виходу на зовнішні ринки та забезпечення виживання підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

2. Є багато інструментів забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві зазвичай вони всі відносяться до таких етапів: розробка товару; виробництво товару; збут товару; після продажне обслуговування товару. Представлена ієрархічна схема маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності медичного центру демонструє комплексний характер формування конкурентних переваг у сфері медичних послуг. Взаємозв'язок продуктової, цінової, комунікаційної та збутової політик, а також інструментів управління відносинами з пацієнтами й маркетингових досліджень забезпечує системний підхід до підвищення ефективності діяльності медичного закладу. Комплексне та узгоджене застосування зазначених інструментів сприяє підвищенню якості медичних послуг, зміцненню довіри пацієнтів і формуванню стійкої конкурентоспроможності медичного центру в умовах динамічного ринкового середовища.

3. Для успішного функціонування будь-якого підприємства на ринку необхідно регулярно здійснювати оцінку його конкурентоспроможності. Така

оцінка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалити його стратегію функціонування. Але для цього потрібно засвоїти методи управління конкурентоспроможністю підприємством. На сьогодні не вироблено єдиної, універсальної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства.

4. Центр хірургії та реабілітації «Геліос» є сучасним медичним закладом приватної форми власності, який здійснює свою діяльність на ринку медичних послуг України з дотриманням чинного законодавства у сфері охорони здоров'я. Центр функціонує на підставі відповідної ліцензії Міністерства охорони здоров'я України, що надає право на провадження медичної практики за визначеними напрямками. Конкурентоспроможність Центру хірургії та реабілітації «Геліос» визначається його здатністю ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища через впровадження стратегічних маркетингових підходів. Конкурентне середовище в сфері медичних послуг характеризується високою інтенсивністю через наявність численних приватних і державних медичних закладів. Основними конкурентними перевагами Центру хірургії та реабілітації «Геліос» є висока якість медичних послуг, кваліфікований персонал та сучасне обладнання. Проте для закріплення конкурентних позицій на ринку необхідне вдосконалення маркетингової стратегії.

5. Центр хірургії та реабілітації «Геліос» демонструє стійку тенденцію до зростання та розвитку. Високий рівень доходів, розширення активів, стабільність чисельності персоналу та зростання чистого прибутку підтверджують ефективність обраної стратегії управління.

6. Конкурентне середовище в сфері медичних послуг характеризується високою інтенсивністю через наявність численних приватних і державних медичних закладів. Основними конкурентними перевагами Центру хірургії та реабілітації «Геліос» є висока якість медичних послуг, кваліфікований персонал та

сучасне обладнання. Проте для закріплення конкурентних позицій на ринку необхідне вдосконалення маркетингової стратегії.

7. Найважливішими складовими забезпечення конкурентоспроможності є якість послуг, цінова політика, інновації та комунікаційна активність. Організаційно-економічний стан Центру хірургії та реабілітації «Геліос» є стабільним, однак потребує модернізації маркетингових процесів, зокрема активізації інтернет-маркетингу, розробки системи лояльності та створення сучасного веб-сайту.

8. Аналіз маркетингової діяльності Центру виявив, що наявна маркетингова політика базується переважно на традиційних інструментах, таких як реклама в медіа та акційні пропозиції для постійних клієнтів. Водночас відсутні систематичні заходи зі створення бренду та просування послуг через цифрові канали. Інтернет-маркетинг використовується обмежено, що стримує можливості Центру хірургії та реабілітації «Геліос» щодо розширення клієнтської бази та посилення зв'язку з наявними пацієнтами. Маркетингова комунікація недостатньо персоналізована, а система лояльності не має чіткої структури.

9. Внутрішня організація маркетингової діяльності потребує перегляду з акцентом на посилення аналітичної складової. Відсутність регулярного аналізу ринку, оцінки поведінки конкурентів та проведення досліджень задоволеності клієнтів обмежує можливості прийняття ефективних управлінських рішень. Інтеграція маркетингових досліджень дозволить точніше формувати стратегії розвитку та своєчасно адаптуватися до змін на ринку.

10. З метою підвищення ефективності діяльності необхідно розробити довгострокову маркетингову стратегію, яка включатиме плани розширення ринку та залучення нових клієнтів. Доцільним є впровадження банерної реклами для підвищення впізнаваності, а також таргетованої реклами та оновленого сайту для залучення нових клієнтів.

В ході дослідження було сформовано такі шляхи удосконалення маркетингової стратегії клініки:

- розроблення довгострокової маркетингової стратегії, яка включатиме плани розширення ринку та залучення нових клієнтів;
- створення сучасного веб-сайту та забезпечення активної присутності у соціальних мережах;
- впровадження регулярних інформаційній кампаній щодо нових медичних послуг та акцій Центр хірургії та реабілітації «Геліос»;
- впровадження внутрішніх маркетингових аудитів та опитування задоволеності пацієнтів.

Отже, в результаті роботи було виявлено, що конкурентоспроможність Центру хірургії та реабілітації «Геліос» є недосконалою, але реалізація зазначених рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності Центру хірургії та реабілітації «Геліос», зміцненню її позицій на ринку медичних послуг та збільшенню довіри серед пацієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березовська Л.О., Кириченко А.В. Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС. Економічний часопис. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-15>
2. Беспалов В. М., Янєв М. І. Маркетинговий комплекс у системі управління підприємством в умовах військового стану. Економіка та суспільство. 2024. Випуск № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-25>
3. Білоусько Т. Роль пошукової оптимізації в маркетинговій діяльності. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-38>
4. Болотна О. В., Терзян Ю. Г., Хомутова О. О. Актуальність впровадження ефективної товарної стратегії бренду на підприємстві. Ефективна економіка. 2020. №9. С. 125-131. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5095> (дата звернення: 12.11.2025).
5. Бубенець І. Г., Чатченко О. Є. Трансформація моделі бізнесу в процесі цифровізації економіки України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. №1-2(39). С. 62-68. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/22580/1/TRANSFORMATSIYA\\_3-4\\_22.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/22580/1/TRANSFORMATSIYA_3-4_22.pdf) (дата звернення: 10.11.2025).
6. Буняк Н.М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. Випуск 23. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17901/1/%D0\\_.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17901/1/%D0_.pdf)
7. Вишняк Д. О. Багатомовний SEO і локалізація контенту як драйвер конверсії онлайнкрамниць мистецьких виробів. Актуальні питання економічних наук. 2025. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17489986>

8. Власова В. П., Тарновська І. В., Недоля Д. В. Бізнес стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>.

9. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Соціальна економіка. 2021. № 62. С.122–129.

10. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення: 15.11.2025).

11. Іващенко Г. А. Формування товарної стратегії підприємства в міжнародному бізнес-середовищі. Ефективна економіка. 2025. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.51>

12. Карпенко Н.В., Іваннікова М.М., Яловега Н.І., Білоусько Т.М., Захаренко-Селезньова А.М. Інноваційні маркетингові технології для підприємств малого бізнесу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. Видавничий дім «Гельветика». 2023. № 3(109). С. 46–53 DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-3-7>

13. Кашперська А. І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 120-127. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-120-127>

14. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 13. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/11>

15. Кобилух О. CRM та CDP як інструменти формування ефективних стратегій взаємодії з клієнтами. Економічний простір, №196. 2024. DOI: <http://doi.org/10.30838/EP.196.178-186>

16. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Діалектика. 2020. 880 с.

17. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ:КМ-БУКС, 2019. 224 с.
18. Крайнюченко О.Ф., Петрович М.В. GAP-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. № 11. С. 61-65. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-11>
19. Лисак О. І. Тебенко В. М., Болтянська Л. О. Креативні стратегії в торгівлі: аналіз сучасних інноваційних підходів. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2024. № 4 (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-17>
20. Лисак О. І., Андреева Л. О., Тебенко В. М. Інноваційні методи інтернет-торгівлі. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2020. № 2(39). С. 103–111.
21. Лугова О. І., Терянік Д. О., Чебан М. В. Тенденції розвитку електронної комерції: статистика та ключові факти. Modern Economics. 2024. № 44. С. 99–104. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-16)
22. Мальцева О. Маркетингова стратегія в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств: посібник. Київ, 2017. 100 с.
23. Маркетинг інтернет-магазину - – в які стратегії варто інвестувати? URL: <https://contentwriter.com.ua/marketynh-internet-mahazynu/> .
24. Маркетингові стратегії бізнесу. URL: <https://sendpulse.ua/blog/what-are-the-marketing-strategies> (дата звернення: 25.10.2025).
25. Надь Н.М. Суть і класифікація маркетингових стратегій та їх значення у здійсненні підприємницької діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету. 2006. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>
26. Никулишин Р. Клієнти готові платити більше, якщо продукт можна оцінити в доповненій реальності. Ось як її впроваджують в e-commerce. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/business/klienti-gotovi-platitibilshe-yakshcho-produkt->

mozhna-otsiniti-v-dopovneniy-realnosti-chas-vprovaditi-ii-v-e-commerce-09042021-1328 (дата звернення: 30.11.2025)

27. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості Галицький економічний вісник. 2019. №6 (61).

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.06](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06)

28. Нужна С. А., Мороз С. І. Економіко-математичне моделювання в бізнес-плануванні підприємств аграрної сфери. Ефективна економіка. 2021. № 4.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.104>

29. Нужна С. А., Мороз С. І. Інструментальне забезпечення автоматизації облікових та управлінських процесів засобами електронних таблиць. Ефективна економіка. 2025. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8813>. DOI:

<https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.90%20>

30. Нужна С. А., Сметська К.В. Економіко-математичне моделювання методів мотивації персоналу комерційних банків [Текст]. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2017. Том 27. № 4. С. 161-169.

31. Нужна С.А. Вибір стратегії маркетингу банку за результатами анкетування клієнтів. Економічний аналіз. 2015. Т. 19. № 1. С. 158–161

32. Нужна С.А., Міньковська А. В. Економіко-математичне моделювання рівня мотивації на аграрних підприємствах. Економічний аналіз. 2021. №31. URL: [https://www.econa.org.ua/index.php/econa/issuepdf\\_709](https://www.econa.org.ua/index.php/econa/issuepdf_709) (дата звернення: 18.12.2025).

33. Овсієнко Н.В., Овсієнко В.В. Маркетингові стратегії просування товарів та послуг в мережі інтернет. Економічний простір. 2024. №196. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.67-72>

34. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. Тенденції маркетингових досліджень: онлайн панелі та онлайн спільноти. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 118–129. DOI: 10.21272/mmi.2018.1-08
35. Олініченко К.С., Чміль Г.Л., Пахуча Е.В. Трансформаційні зміни маркетингових сервісів в умовах карантину та війни. Економіка і регіон. 2023. Вип. 1(88). С. 70-80.
36. Олініченко К.С., Чміль Г.Л., Прядко О.М. Маркетингові технології просування інноваційного продукту за допомогою брендингу. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 3 (83). С. 102–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-83-14>
37. Павловська, І. Г., Нужна, С. А., Нужна, Я. О. (2025). Економічна діагностика ризиків продуктового провалу при впровадженні товарних інновацій в інтернет-магазин. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету, (2 (11)), 109-119. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss2\(11\).347750pp109-119](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347750pp109-119)
38. Пахуча Е.В., Чміль Г.Л., Олініченко К.С. Маркетингові технології просування органічної продукції в умовах цифровізації. Економіка і регіон. 2022. Вип. 3(86). С. 72-79.
39. Петрова І., Лойко Є. Методичний засади розробки маркетингової стратегії підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 1 (65). С. 95–104. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104>
40. Повна, С., & Олифіренко, Ю. (2023). Електронна комерція та цифровий маркетинг у розвитку національних підприємств. Проблеми і перспективи економіки та управління, (2(30)), 64–73. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2\(30\)-64-73](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-2(30)-64-73)
41. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ. К.: Основи, 1998.
42. Райко Д. В., Шипуліна Ю. С. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Суми : Триторія, 2022. 158 с.

43. Романенко Л. Ф., Брайловська О. О. Тенденції розвитку SEO оптимізації та подолання існуючих ризиків. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2022. № 35. С. 130–137. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7684891>

44. Савицька Н.Л, Чміль Г.Л Трансформація взаємодії суб'єктів ринку в умовах диджиталізації маркетингу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. Вип. 1(01). С.112–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-18>.

45. Савицька Н.Л., Декадіна В.В. Трансформація маркетингових стратегій в умовах цифрової економіки. Ensuring Standards of Quality of Life in a Turbulent World. Monograph. Opole: The Academy of Applied Sciences – Academy of Management and Administration in Opole. 2022. pp. 234-245. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/21588/1/Savyts\\_ka\\_Dekadina\\_monoh\\_2022\\_Opole.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/21588/1/Savyts_ka_Dekadina_monoh_2022_Opole.pdf) (дата звернення: 12.11.2025).

46. Сайт інтернет-магазину «COSMO.DRUGS» URL: <https://cosmodrugs.com.ua/> (дата звернення: 20.10.2025).

47. Соколова Н. В. Оцінка впливу ефективності бізнес-процесів електронної комерції на результати діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-47>

48. Сохецька А. В. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. Бізнес Інформ. 2020. №7. С. 346–352. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-346-352>

49. Старостіна А.О., Гончарова Н.П., Крикавський Є.В. та ін. Маркетинг : підручник. К. : Знання, 2009. 1070 с.

50. Токар К.С. Теоретичні основи комплексу маркетингу при формуванні конкурентоспроможності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1 (48). С.273-280. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-38>

51. ТОП-15 українських виробників косметики 2025. URL: <https://uba.top/ukrainian-cosmetics-manufacturers-1/> (дата звернення: 10.11.2025).

52. Чаффі Д., Елліс-Чедвік Д. Цифровий маркетинг: стратегія, реалізація та практика. Київ: Логос. 2019. 742 с.
53. Чаффі Д., Сміт П. Досконалість цифрового маркетингу: планування, оптимізація та інтеграція інтернет-маркетингу. 5-те вид. Київ: Логос. 2017. 691 с.
54. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. №9. С. 125-131.
55. Якубенко Ю., Польова Н. Інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємств засобами маркетингових комунікацій. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. №1 (314). С. 266-272. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-40>
56. 13 ключових тенденцій цифрового маркетингу для e-commerce на 2025 рік. Сайт EDGELAB Big Data Marketing. URL:<https://edgelab.com.ua/> (дата звернення: 10.12.2025).
57. Amstrong M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London, GBR: Kogan Page Ltd, 2008. 235 p.
58. Bochko O.Yu., Kuziak V.V., Hryniv N.T. SPACE-analysis as the basis for choosing an enterprise development strategy in the mineral water market. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12596/1/6092-17028-1-10-20220629.pdf> (дата звернення: 15.12.2025).
59. Boiko O. Risk management in high-load service infrastructure using AIbased predictive models. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17141025>
60. Byvsheva L., Kondratenko O., Kovalenchenko A. Features and principles of formation of marketing strategies in the activity of agricultural enterprises of Ukraine. Економічний вісник Донбасу № 4(58), 2019. URL: [file:///C:/Users/MSI/Downloads/features-and-principles-of-formation-of-marketing-strategies-in-the-activity-of-agricultural-enterprises-of-ukraine%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/MSI/Downloads/features-and-principles-of-formation-of-marketing-strategies-in-the-activity-of-agricultural-enterprises-of-ukraine%20(3).pdf) (дата звернення: 12.11.2025).

61. Chris Anderson. *The Long Tail*. Random House. 2009. 400 p.
62. Doronina, M.S. and Belokonenko, A.V. (2013), “Cognitive potential of VRIO-analysis of the socioeconomic potential of industrial organization”, *Materiali Mizhnarodnoï naukovo-praktichnoï konferencii “Ekonomichnij rozvitok Ukraïni v suchasnomu prostori i chasi”* [Conference Proceedings of the International Scientific and Practical Conference “The economic development of Ukraine in a contemporary space and time“] (Kharkiv, 23-24 Oct. 2013), Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine, pp. 134–136.
63. E-commerce в Україні: цифри, факти, перспективи розвитку онлайн-торгівлі. Business Site. URL: <https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/e-commerce-v-ukraini-cifri-fakti-perspektivi-rozvitku-onlajn-torgivli.html> (дата звернення: 15.12.2025).
64. Gap Analysis. Business Jargons. Available at: <https://businessjargons.com/gap-analysis.html> (дата звернення: 18.11.2025).
65. Hossain R. M. Analysis of Marketing Strategy and Quality Policy of Nestlé. *International Journal of Scientific Research and Engineering Development*. 2020. Vol. 3, Issue 2. P. 1145–1152.
66. Jean-Jacques Lambin *Le Marketing Strategique. Une perspective europeenne*. 1994.2000. 578 p
67. McKinsey matrix / GE matrix portofolio analysis model URL: [www.valuebasedmanagement.net/methods\\_ge\\_mckinsey.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_ge_mckinsey.html) (дата звернення: 20.11.2025).
68. Michael, E. Porter, and Mark, R. Kramer. *The Big Idea: Creating Shared Value*. Harvard Business Review, 2011. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-ideacreating-shared-value> (дата звернення: 28.10.2025).
69. Nashwan Mohammed Abdullah Saif 1, Wang Aimin. Exploring the Value and Process of Marketing Strategy: Review of Literatureм. *International Journal of Management Science and Business Administration* Volume 2, Issue 2, January 2016,

Pages 7-18. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/Exploring-the-Value-and-Process-of-Marketing-Strategy-Review-of-literature.pdf (дата звернення: 12.12.2025).

70. Porter Diagnostic Matrix URL: [www.alphonso.ciphersys.com/hofhelp/Porter/porter\\_diagnostichelpfile.htm](http://www.alphonso.ciphersys.com/hofhelp/Porter/porter_diagnostichelpfile.htm) (дата звернення: 28.11.2025).

71. Strategy Spotlight: 8 Common Strategic Planning Mistakes You're Making. Batimes. Available at: <https://www.batimes.com/articles/strategy-spotlight-8-common-strategic-planning-mistakes-you-re-making.html> (дата звернення: 12.11.2025).

72. The BKG Matrix Portfolio Metod URL: [www.valuebasedmanagement.net/methods\\_bcgmatrix.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_bcgmatrix.html) (дата звернення: 18.10.2025).

73. Xiaosong Dong, Xinyi Li, Xing Zhao Interactive signaling grouping strategies and long-tail effects in E-commerce platform contexts. Journal of Research in Interactive Marketing (Emerald Publishing). 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2024-0045>

## **ДОДАТКИ**

## Класифікація видів конкуренції

Класифікаційні ознаки	Види конкуренції
Залежно від застосовуваних дій, за рахунок яких можна обійти конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– цінова – конкуренція за рахунок зниження витрат виробництва;</li> <li>– нецінова – використання будь-яких законних засобів зниження цін з метою залучення нових споживачів</li> </ul>
За характером цінової конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> <li>– пряма – підприємство сповіщає про зниження цін на товари, що випускаються і наявні на ринку;</li> <li>– прихована – на ринок виводиться новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, ціна підвищується незначно</li> </ul>
За ступенем диференціації товарів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– гомогенна – однорідна конкуренція, яка не передбачає диференціацію товару;</li> <li>– гетерогенна – різнорідна, з диференціацією товару</li> </ul>
Залежно від дотримання норм і правил	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сумлінна – конкуренція, яка здійснюється відкрито на ринку з повним дотриманням чинного законодавства й етичних норм;</li> <li>– несумлінна – конкуренція, яка здійснюється на ринку з повним або частковим порушенням чинного законодавства й етичних норм</li> </ul>
За ступенем складності проникнення в галузь	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відкрита – без бар'єрів входження в галузь;</li> <li>– закрита – з бар'єрами входження в галузь</li> </ul>
За характером поведінки продавця	<ul style="list-style-type: none"> <li>– монополія – якщо ситуація на ринку залежить тільки від власної поведінки продавця і реакції на нього покупців;</li> <li>– поліополія – якщо продавець не може передбачити реакцію конкурентів і обирає ринкову ціну як еталонну;</li> <li>– монополістична конкуренція – якщо продавець не може передбачити реакцію конкурентів і обирає ціну, тому що його продукція диференційована, але це не впливає істотно на його конкурентів;</li> <li>– олігополія – якщо продавець повинен урахувувати реакцію своїх конкурентів;</li> </ul>
За ступенем інтенсивності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– приваблива – в певному сегменті суб'єкт якісніше задовольняє свої потреби чи одержує прибуток більший, ніж у попередньому сегменті;</li> <li>– помірна – дії суб'єктів конкуренції підтримують конкурентне середовище в певному сегменті ринку;</li> <li>– жорстока для об'єкта конкуренції – суб'єкт поглинає, знищує або витісняє об'єкт із сегмента функціонування;</li> <li>– жорстока для суб'єкта конкуренції – коли об'єкт поглинає, знищує або виганяє суб'єкт із сегмента функціонування;</li> </ul>
Залежно від отриманих результатів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– реальна – динамічна конкуренція, яка стимулюється прагненням до одержання надприбутків за рахунок конкурентних переваг;</li> <li>– потенційна – інтереси підприємств різні в часі та просторі</li> </ul>
Залежно від ступеня взаємозамінності товарів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– параметрична – конкуренція серед виробників аналогічної продукції;</li> <li>– товарна – конкуренція за зовнішнім виглядом і функціями;</li> <li>– марочна – конкуренція торгових марок однорідної продукції;</li> <li>– конкуренція бажань – конкуренція принципово іншої продукції, що конкурує на рівні бажань</li> </ul>

*Джерело: систематизовано автором на основі [14], [15], [16].*

Додаток Б



## ЛІЦЕНЗІЯ

Найменування органу ліцензування

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**

Номер і дата прийняття рішення

**№551 від 27 серпня 2015р.**

Вид господарської діяльності (повністю або частково)

**Медична практика**

Найменування юридичної особи (її філій, інших відокремлених підрозділів) або прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи – підприємця

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«СКАЙ-ВІННЕР»**

Код згідно з ЄДРПОУ юридичної особи, реєстраційний номер платника податків ліцензіата - фізичної особи - підприємця або серія, номер та дата видачі паспорта фізичної особи - підприємця, яка через свої релігійні переконання відмовилася від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків, повідомила про це відповідній контролюючий орган та має відмітку в паспорті

**39336307**

Місцезнаходження юридичної особи або місце проживання фізичної особи – підприємця

**Дніпропетровська обл., м.Дніпропетровськ, вул. Рогальова,  
буд.9, кв.119**

Посада особи органу ліцензування, яка підписала рішення про видачу ліцензії

**Заступник Міністра**

**Перегінець І.Б.**



(підпис особи органу ліцензування або уповноваженої ним посадової особи)

Фірмові кольори та стиль оформлення логотипу Центр хірургії та  
реабілітації «Геліос»

