

**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

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства»** (на матеріалах МЦАО Поліклініка Св. Антипи, м. Дніпро)

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

**Резник Валерія Валеріївна**

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

Павловська І.Г.

**Дніпро – 2024**

**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 МЦАО Поліклініка Св. Антипи, 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-23-1м  
Резник В. В.  
Науковий керівник: Павловська І.Г.  
Рецензент: Сємашко О. В

**Дніпро – 2024**

**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  
«15» квітня 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
**Резник Валерії Валеріївни**

1. Тема роботи: «Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства» (на матеріалах МЦАО Поліклініка Св. Антипи, м. Дніпро), затверджена наказом закладу вищої освіти від 17.09.2024 року №756 кс, керівник роботи: к.е.н., доцент кафедри маркетингу Павловська І.Г.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 30.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи:

– звітність МЦАО Поліклініка Св.Антипи, м. Дніпро за 2018-2022 рр.;

– інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники Дніпропетровської області, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування конкурентного середовища та маркетингової стратегії

Розділ 2. Аналіз конкурентного середовища та його впливу на стратегічний розвиток підприємства

Розділ 3. Перспективні напрями стратегічного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища

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

6. Дата видачі завдання 15.04.2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	03.06.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	04.06 – 07.06.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	10.06 – 12.07.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	15.07 – 30.12.2024	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	15.07 – 30.09.2024	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.10 – 29.11.2024	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	02.12 – 20.12.2024	
8	Оформлення тексту роботи	23.12 – 27.12.2024	
9	Нормоконтроль	25.12.2024	
10	Попередній захист роботи на кафедрі	30.12.2024	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	31.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувачка вищої освіти

Резник В. В.

Науковий керівник

Павловська І.Г.

## АНОТАЦІЯ

Резник В.В. **Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства.** – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Університету митної справи та фінансів, Дніпро 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства через маркетингове управління. Здійснено оцінку організаційно-економічного стану та маркетингової діяльності поліклініки Св. Антипи, проведено аналіз конкурентного середовища та його впливу на розвиток підприємства.

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

## ANNOTATION

Reznik Valeria V. **Marketing support for the competitiveness of the enterprise.** – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a degree of higher education in the educational and professional program "Marketing" of the second (master's) level of higher education, specialty 075 "Marketing", field of knowledge 07 "Management and administration" of the University of Customs and Finance, Dnipro 2024.

The qualification work is devoted to the study of theoretical aspects of ensuring enterprise competitiveness through marketing management. The organizational and economic state and marketing activities of the St. Antipas Clinic were assessed, and the analysis of the competitive environment and its influence on the enterprise's development was conducted.

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

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1 Поняття та класифікація стратегічних конкурентних переваг .....	9
1.2 Методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства .....	23
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОЛІКЛІНІКИ СВ. АНТИПИ .....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика поліклініки Св. Антипи	29
2.2. Аналіз стану маркетингової діяльності поліклініки Св. Антипи .....	34
2.3. Аналіз конкурентного середовища та діагностика рівня конкурентоспроможності поліклініки Св. Антипи.....	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОЛІКЛІНІКИ СВ. АНТИПИ .....	57
3.1. Удосконалення управління якістю та ціновою конкурентоспроможністю продукції поліклініки Св. Антипи .....	57
3.2. Удосконалення збутової політики та комунікаційної політики поліклініки Св. Антипи .....	63
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	76

## ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства є основним чинником його успішного функціонування та довгострокового розвитку. Для медичних закладів, зокрема поліклінік, цей аспект є надзвичайно важливим через високу динамічність ринку медичних послуг та підвищені вимоги споживачів до якості обслуговування. Поліклініка Св. Антипи, як сучасний медичний заклад, має враховувати ці тенденції та забезпечувати високу конкурентоспроможність через ефективне маркетингове управління.

Сучасне конкурентне середовище у сфері медичних послуг характеризується швидкими змінами, зростанням рівня конкуренції між державними та приватними установами, а також підвищеними очікуваннями споживачів щодо рівня сервісу. У таких умовах важливо не лише забезпечувати високий рівень медичних послуг, а й активно застосовувати маркетингові інструменти, спрямовані на залучення нових пацієнтів і зміцнення довіри постійних клієнтів.

Ключовими проблемами, що потребують вирішення, є посилення конкурентних переваг через інноваційні маркетингові стратегії, удосконалення комунікаційної політики та оптимізація ресурсів підприємства. Таким чином, необхідність дослідження маркетингового забезпечення конкурентоспроможності поліклініки Св. Антипи є очевидною та обґрунтованою, що визначає актуальність теми даної кваліфікаційної роботи.

Вивчення питань конкурентного середовища, стратегічного маркетингу та управління конкурентоспроможністю знайшло своє відображення в роботах таких дослідників, як М. Портер, Ф. Котлер, І. Ансофф, Л. Балабанова, П. І. Безус та інших.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково-обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності поліклініки Св. Антипи через удосконалення її маркетингової стратегії.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні аспекти конкурентоспроможності підприємства та маркетингового управління;
- оцінити організаційно-економічний стан та маркетингову діяльність поліклініки Св. Антипи;
- проаналізувати конкурентне середовище та його вплив на розвиток поліклініки Св. Антипи;
- розробити стратегічні напрями вдосконалення маркетингової діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності.

**Об'єктом дослідження** є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі маркетингового управління в умовах ринку медичних послуг.

**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.

**Інформаційна база:** матеріали офіційних звітів поліклініки Св. Антипи, статистичні дані Державної служби статистики України, наукові публікації, монографії, навчальні посібники та ресурси Інтернету.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає:



*набули подальшого розвитку*

- запропоновані інноваційні підходи до комунікаційної та збутової політики закладу;
- обґрунтування нових методів оцінки конкурентного середовища з урахуванням специфіки ринку медичних послуг.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що дослідження можуть бути використані в діяльності поліклініки Св. Антипи для вдосконалення її маркетингової стратегії.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження були представлені на II VI Міжнародних науково-практичних конкуренціях «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Дніпро, УМСФ, 2023 р.) «Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах» (м. Дніпро, УМСФ, 2024 р.).

**Публікації.** Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 тезах доповідей на конференціях.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота виконана на 76 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота містить 8 таблиць, 5 рисунків і 4 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Поняття та класифікація стратегічних конкурентних переваг

Стратегічні конкурентні переваги є ключовим елементом успішної стратегії підприємства, оскільки вони дозволяють виділити себе серед конкурентів і забезпечити стабільність та прибутковість бізнесу в довгостроковій перспективі. Розуміння сутності та класифікації стратегічних конкурентних переваг є важливим для розробки та впровадження ефективної стратегії підприємства.

Конкуренція є ключовим елементом ринкової економіки, що стимулює інновації, підвищення якості товарів та послуг, а також ефективне використання ресурсів. Поведінковий підхід до розуміння конкуренції, який був сформульований класиками політичної економії, такими як Адам Сміт і Джон Стюарт Мілль, підкреслює роль індивідуальних інтересів у досягненні загального блага [1]. Зокрема, Адам Сміт у своїй концепції «невидимої руки» вказував на те, що переслідування особистих інтересів призводить до оптимального розподілу ресурсів і досягнення загального добробуту [2].

Однак, у сучасному розумінні конкуренція набуває нових вимірів і характеризується різноманітністю форм та методів. І. Б. Яців виділяє кілька основних особливостей конкурентних переваг, які важливі для сучасних підприємств і ринків. По-перше, він підкреслює відносність конкурентних переваг, яка полягає в тому, що успіх на одному ринку не гарантує успіху на іншому. По-друге, Яців звертає увагу на багатоваріантність підходів до визначення та оцінки конкурентних переваг, що відображає різноманіття стратегій та методів забезпечення конкурентоспроможності. Таким чином,

методичний плюралізм в оцінці конкурентних переваг відкриває простір для застосування різних методологічних підходів та інструментів [3].

Конкуренція в економіці виступає як один із ключових факторів, що визначає динаміку ринкових процесів та ефективність виробництва. Вона розглядається як економічне суперництво між виробниками одного і того ж виду продукції чи послуг за здобуття максимальних переваг, що, своєю чергою, виражається у досягненні максимального прибутку в певний період функціонування підприємства [4].

Деякі дослідники сприймають конкуренцію як цілісний процес управління власними перевагами на ринку, метою якого є досягнення кращих результатів порівняно з конкурентами в процесі задоволення власних потреб та цілей. Згідно з поглядами Мазаракі А. А., конкурентоспроможність підприємства є ключовою умовою його виживання та розвитку в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку [5].

С. Шевельова визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства утримувати провідні позиції на ринку протягом тривалого часу, отримувати достатній прибуток та бути привабливим для інвесторів [6].

Конкурентоспроможність підприємства можна охарактеризувати як його здатність ефективно функціонувати на ринках, успішно конкурувати з аналогічною продукцією, отримувати конкурентні переваги на основі відповідної якості продукції та ефективно застосовувати наявні технології та ресурси [7].

Ключовими компетенціями, які дозволяють максимально задовольнити потреби споживачів, є унікальне поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства, а також ефективне управління ними [8].

Важливо розуміти, що конкурентні переваги можуть бути по-різному сприйнятті різними сегментами ринку. Тому підприємство, яке прагне бути успішним на цих сегментах, повинно враховувати різницю в запитах споживачів і підлаштовуватись під їх вимоги [9].

Управління конкурентними перевагами підприємства має охоплювати різні складові, такі як продуктова, виробничо-технологічна, ринкова та компетентнісна. Стійкі конкурентні позиції забезпечуються не окремими перевагами, а їх комплексним застосуванням [10].

Формування стратегічних конкурентних переваг передбачає не лише визначення цих переваг, але і їх ефективне використання для посилення позицій на ринку. Важливо враховувати, що переваги, які сьогодні забезпечують успіх, можуть втратити свою актуальність у майбутньому, тому підприємство повинно постійно аналізувати своє оточення та шукати нові можливості для розвитку.

Поняття стратегічної конкурентної переваги базується на концепції Майкла Портера, який виділив три основні типи конкурентних переваг: вартісна перевага, диференціаційна перевага та фокусування [11]. Вартісна перевага полягає в наданні товарів або послуг за більш низьку ціну, ніж у конкурентів, при цьому забезпечуючи при цьому однакову або навіть вищу якість. Диференціаційна перевага полягає в створенні унікального продукту або послуги, які відрізняються від товарів або послуг конкурентів. Фокусування означає концентрацію на вузькому сегменті ринку та наданні продуктів або послуг, які відповідають специфічним потребам цього сегменту.

Класифікація стратегічних конкурентних переваг може бути проведена за різними критеріями, такими як тип переваги (вартісна, диференціаційна, фокусування), тривалість (тимчасова або стійка), засновані на ресурсах (технологічні, фінансові, людські ресурси) тощо [11].

Стратегічні конкурентні переваги підприємства можна розділити на два види - активні та пасивні.

Пасивні стратегічні конкурентні переваги виникають з можливостей зовнішнього середовища, на які підприємство може швидко реагувати. Наприклад, після підписання Угоди про асоціацію з ЄС, українські виробники молочної продукції отримали можливість експортувати продукцію до країн

Європи за умови відповідності вимогам якості, що стало пасивною конкурентною перевагою.

Активні стратегічні конкурентні переваги формуються на основі внутрішніх ресурсів підприємства та можуть бути регульовані його діяльністю. Наприклад, використання новітніх технологій чи ефективні моделі управління можуть стати активними перевагами [12].

Успішні підприємства активно використовують свої конкурентні переваги для забезпечення стійкого розвитку та лідерства на ринку. Вони постійно вдосконалюють свої процеси та продукти, відповідаючи на зміни потреб споживачів і вимог ринку. Такий підхід дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними у будь-яких умовах і забезпечує стабільний розвиток у майбутньому.

Основа для формування стратегічних конкурентних переваг - це базові ресурси підприємства. Під час аналізу внутрішнього потенціалу підприємства важливо виявити ті ресурси, що відрізняють його від конкурентів та не можуть бути легко адаптовані чи відтворені. Наступним етапом є аналіз зовнішнього середовища, який допомагає врахувати фактори, що можуть вплинути на стратегічні рішення.

Першим кроком є визначення стратегії конкурентоспроможного розвитку, яка дозволить підприємству сформувати конкурентні переваги. Наступним етапом є розробка конкретних стратегій для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, які повинні включати коротко- та довгострокові проекти, спрямовані на всі аспекти виробничо-комерційної діяльності підприємства [13].

Розробка конкурентних стратегій повинна ґрунтуватися на декількох ключових принципах, серед яких врахування особливостей сфери конкуренції, адаптація до змін у зовнішньому середовищі, та використання конкурентних переваг підприємства. Важливо також враховувати вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства при розробці стратегії.

Успішна реалізація конкурентних стратегій вимагає від керівництва підприємства не тільки розуміння зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів компанії, але й здатності швидко адаптуватися до змін. Це може містити розробку нових продуктів, вдосконалення процесів, розширення на нові ринки або формування стратегічних альянсів. Управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим фактором його виживання та стійкого розвитку на ринку, що постійно змінюється. Конкурентоспроможність означає здатність компанії не лише реагувати на поточні зміни, але й передбачати ринкові тенденції та потреби споживачів. Це забезпечується завдяки комплексному підходу до управління, який включає використання інноваційних технологій, оптимізацію внутрішніх процесів, розвиток людського капіталу та адаптацію до зовнішнього середовища [14].

Одним із важливих елементів управління конкурентоспроможністю є аналіз та моніторинг діяльності конкурентів, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з іншими учасниками ринку [15]. Цей процес, відомий як конкурентний аналіз, допомагає виявити можливі ринкові ніші та уникнути прямого суперництва, зосереджуючи зусилля на унікальних ринкових пропозиціях.

Інший важливий аспект – це управління ресурсами, що має вирішальне значення для створення стійких конкурентних переваг. Наприклад, підприємства, які активно інвестують у розвиток кваліфікації персоналу, часто мають вищу продуктивність та кращу репутацію серед споживачів [16]. Управління ресурсами також включає раціональне використання фінансових, технологічних та матеріальних ресурсів з метою максимізації ефективності діяльності.

Інновації є рушійною силою конкурентоспроможності. Впровадження нових продуктів, послуг і технологій сприяє розширенню ринкових можливостей підприємства, підвищенню якості продукції та зниженню витрат [17]. Наприклад, підприємства, які активно інвестують у дослідження та

розробки, здатні швидше реагувати на зміни споживчих преференцій та пропонувати на ринок нові рішення, що відповідають сучасним вимогам. Інноваційний розвиток охоплює також оптимізацію виробничих процесів, що дозволяє підвищити ефективність і зменшити собівартість продукції.

Технологічне оновлення, зокрема впровадження автоматизації, також є критично важливим фактором. Сучасні автоматизовані системи дозволяють значно зменшити витрати на виробництво та підвищити точність, що сприяє збільшенню обсягів продукції без зниження її якості [18].

Сильний бренд виступає не лише інструментом для залучення клієнтів, а й важливою складовою управління конкурентоспроможністю. Сила бренду дозволяє підвищити довіру споживачів і формувати їхню лояльність до продуктів або послуг підприємства [19]. Наприклад, відомі бренди часто мають додаткову цінність в очах споживачів, що дозволяє підприємству встановлювати вищу ціну на свою продукцію або послуги без ризику втратити значну частку ринку. Ефективне управління брендом вимагає цілеспрямованої роботи над іміджем компанії та постійного підвищення якості продукції.

Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від його здатності задовольняти потреби споживачів. Орієнтація на споживача означає не тільки пропонування високоякісної продукції, але й вміння передбачати зміни в споживчих уподобаннях і вчасно адаптуватися до них. Це вимагає ретельного вивчення ринку, а також застосування маркетингових стратегій, які забезпечують високий рівень задоволення потреб споживачів [20].

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю охоплює різні аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи гармонійне поєднання стратегії, інновацій, ресурсів та орієнтації на ринок. Для досягнення тривалих результатів необхідно, щоб всі структурні підрозділи підприємства працювали злагоджено в рамках єдиної стратегії, що спрямована на досягнення довгострокових цілей [21]. Зокрема, підприємства, які впроваджують систему управління якістю, можуть покращити свою конкурентоспроможність, оскільки це дозволяє

забезпечити стабільно високу якість продукції та відповідати вимогам міжнародних стандартів.

Сучасні підприємства активно використовують цифрові технології для підвищення своєї конкурентоспроможності. Це включає застосування програмних засобів для аналізу ринку, автоматизації процесів, управління ланцюгами поставок, а також для поліпшення комунікації з клієнтами. Використання Big Data та інструментів штучного інтелекту дозволяє компаніям глибше розуміти поведінку споживачів, прогнозувати їхні потреби та швидко реагувати на зміни ринку [22].

В сучасному бізнес-середовищі, насиченому конкуренцією, вирішальним фактором успіху стає здатність компанії виділити та захистити свої конкурентні переваги. Експерт зі стратегічного менеджменту Б. Карлофф підкреслює, що оголошення про конкурентні переваги вимагає ретельної перевірки на відповідність потребам клієнтів. Нерідко компанії пропонують товари з перевагами, які є швидше уявними, ніж реальними [22].

Фірми має прагнути до розробки та захисту кількох (зазвичай чотирьох-п'яти) конкурентних переваг. Існує кілька способів захисту цих переваг, серед яких монополізація, отримання патентів, збереження ноу-хау в таємниці, та забезпечення ексклюзивного доступу до ресурсів та комунікацій.

Перш за все, конкурентні переваги мають порівняльний характер, тобто вони визначаються у відношенні до інших гравців на ринку. Це означає, що перевага одного продукту або компанії вимірюється не абсолютними показниками, а порівнянням з конкурентами.

Друга важлива властивість конкурентних переваг полягає в їх залежності від конкретних умов, таких як географічне розташування та час. Продукт, який є конкурентним на одному ринку, може не мати такої переваги на іншому, що підкреслює необхідність адаптації стратегій до різних умов.

Третьою важливою характеристикою є те, що конкурентні переваги підпорядковані впливу багатьох різноманітних факторів, які можуть бути як



внутрішніми, так і зовнішніми, контрольованими та неконтрольованими. Це означає, що для досягнення та утримання конкурентних переваг потрібні комплексні зусилля, але навіть вони можуть бути недостатніми через непередбачувану дію зовнішніх факторів.

Остання властивість, яка впливає з попередніх, - це динамічність конкурентних переваг. Їхній вплив змінюється з часом, що можна описати за допомогою концепції життєвого циклу. Згідно з цією концепцією, конкурентні переваги проходять кілька етапів, включаючи розвиток, зростання, зрілість та занепад. Розуміння цієї динаміки є важливим для планування стратегій та адаптації до змінюваних ринкових умов [23].

Конкуренція є рушійною силою сучасного ринку, стимулюючи виробників до постійного вдосконалення якості продукції, зниження цін та покращення обслуговування. В умовах обмежених ресурсів важливим завданням для компаній стає економія цих ресурсів через оптимізацію конструкції товарів та підвищення їхньої якості. Це завдання набуває особливої ваги у XXI столітті, оскільки наприкінці XX століття витрати на ресурси, необхідні для експлуатації складної техніки, часто значно перевищували її початкову вартість, особливо у країнах, що розвиваються.

За інтенсивністю конкуренція може варіюватися від привабливої, яка дозволяє компанії досягти кращих показників у певному сегменті, до жорсткої, що передбачає витіснення одного учасника іншим із ринку. Вона також може проявлятися у формі предметної конкуренції, де товари однієї асортиментної групи змагаються за споживача, або ж функціональної — між товарами-замінниками, які задовольняють аналогічні потреби.

Методи конкуренції спрямовані на підвищення якості продукції, зниження цін, оптимізацію витрат для споживачів та використання інтегральних конкурентних переваг. Конкуренція відбувається на різних рівнях: від локального до глобального, залежно від масштабів діяльності компанії.

На конкуренцію впливають численні фактори, зокрема розмір ринку, швидкість його зростання, стандартизація продукції та вимоги до капіталовкладень. Чим більший ринок і вище бар'єри для входу чи виходу, тим складніше новим гравцям закріпитися, а існуючим — зберегти свої позиції. Економія масштабу та можливість швидкого оновлення асортименту також є важливими елементами, які формують стійкість конкурентних позицій.

Конкуренція виконує низку важливих функцій, які забезпечують її роль у безперервному функціонуванні ринку. Регулююча функція сприяє формуванню ринкових цін та оптимізації витрат. Алокаційна функція забезпечує ефективний розподіл ресурсів на ринку, концентруючи їх у тих сферах, де вони приносять максимальну віддачу. Інноваційна функція стимулює суб'єктів ринку впроваджувати науково-технічні досягнення, що, в свою чергу, підвищує економічну продуктивність. Адаптивна функція сприяє підвищенню гнучкості суб'єктів ринку, змушуючи їх адаптуватися до змінних умов бізнес-середовища, таких як законодавчі та соціокультурні зміни. Розподільча функція проявляється у змаганні за найкращі умови отримання матеріальних благ, що формує кінцевий валовий національний продукт. Контролююча функція запобігає монополізації ринку великими гравцями, підтримуючи конкурентне середовище завдяки антимонопольному законодавству [24].

*Таблиця 1.1*

### **Класифікація видів конкуренції**

1	2
Класифікаційні ознаки	Види конкуренції
Залежно від застосовуваних дій, за рахунок яких можна обійти конкурентів	– цінова – конкуренція за рахунок зниження витрат виробництва; – нецінова – використання будь-яких законних засобів зниження цін з метою залучення нових споживачів
За характером цінової конкуренції	– пряма – підприємство сповіщає про зниження цін на товари, що випускаються і наявні на ринку; – прихована – на ринок виводиться новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, ціна підвищується незначно

Продовж. табл. 1.1

1	2
За ступенем диференціації товарів	– гомогенна – однорідна конкуренція, яка не передбачає диференціацію товару; – гетерогенна – різнорідна, з диференціацією товару
Залежно від дотримання норм і правил	– сумлінна – конкуренція, яка здійснюється відкрито на ринку з повним дотриманням чинного законодавства й етичних норм; – несумлінна – конкуренція, яка здійснюється на ринку з повним або частковим порушенням чинного законодавства й етичних норм
За ступенем складності проникнення в галузь	– відкрита – без бар'єрів входження в галузь; – закрита – з бар'єрами входження в галузь
За характером поведінки продавця	– монополія – якщо ситуація на ринку залежить тільки від власної поведінки продавця і реакції на нього покупців; – поліополія – якщо продавець не може передбачити реакцію конкурентів і обирає ринкову ціну як еталонну; – 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; – олігополія – якщо продавець повинен урахувати реакцію своїх конкурентів;
За ступенем інтенсивності	– приваблива – коли в певному сегменті суб'єкт якісніше задовольняє свої потреби чи одержує прибуток більший, ніж у попередньому сегменті; – помірна – дії суб'єктів конкуренції підтримують конкурентне середовище в певному сегменті ринку; – жорстока для об'єкта конкуренції – суб'єкт поглинає, знищує або витісняє об'єкт із сегмента функціонування; – жорстока для суб'єкта конкуренції – коли об'єкт поглинає, знищує або виганяє суб'єкт із сегмента функціонування;
Залежно від отриманих результатів	– реальна – динамічна конкуренція, яка стимулюється прагненням до одержання надприбутків за рахунок конкурентних переваг; – потенційна – інтереси підприємств різні в часі та просторі
Залежно від ступеня взаємозамінності товарів	– параметрична – конкуренція серед виробників аналогічної продукції; – товарна – конкуренція за зовнішнім виглядом і функціями; – марочна – конкуренція торгових марок виробників однорідної продукції; – конкуренція бажань – конкуренція принципово іншої продукції, що конкурує на рівні бажань

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

Важливим аспектом утримання конкурентних переваг є відмова від

наявних переваг на користь нових. Це може здатися парадоксальним, але в деяких випадках, застарілі переваги можуть обмежувати розвиток компанії. Відмова від них може створити нові можливості для зростання та розвитку. Як зазначає М. Портер, стратегія містить в собі не тільки вибір того, що робити, а й того, що не робити [14]. Відмова від певних переваг може бути ключовим елементом у формуванні ефективної конкурентної стратегії.

Формування конкурентних переваг є складним процесом, який вимагає системного підходу та врахування різноманітних факторів, таких як специфіка ринку, можливість впровадження технологічних інновацій, та можливість виходу на нові ринки збуту. Прогнозування конкурентних переваг та розробка стратегії на їх основі є необхідними кроками для ефективного використання ресурсів підприємства і забезпечення його стійкого розвитку.

Конкурентне середовище підприємства – це система суб'єктів ринкової конкуренції, що включає компанії-конкуренти та їхні дії, спрямовані на реалізацію власних інтересів, які створюють певні умови для функціонування підприємства. У кожній галузі формується своє унікальне конкурентне середовище. Для підприємства важливо правильно оцінити конкурентів, їхні інтереси та галузь, у якій вони працюють, щоб розробити ефективні конкурентні стратегії для підвищення конкурентоздатності [26].

Конкурентне середовище є системою взаємовідносин, для якої характерні такі риси, як зображено на рис. 1.1.

Конкурентне середовище тісно пов'язане з поняттям «ринок», оскільки ринок може одночасно охоплювати декілька конкурентних середовищ. Це вимагає більшої диференціації при класифікації конкурентного середовища.

Залежно від цілей дослідження, конкурентне середовище поділяють на такі рівні:

- 1) Мікрорівень – стосується окремого релевантного ринку;
- 2) Мезорівень – охоплює ринок певної галузі;
- 3) Макрорівень – включає агрегований національний ринок;

4) Мегарівень – стосується міжнародного глобального ринку (рис. 1.2).



Рис. 1.1. Риси конкурентного середовища

*Джерело: систематизовано автором на основі [24], [25].*

Стратегія конкуренції має велике значення для підприємств, які прагнуть досягти успіху на ринку. Основні підходи до формування такої стратегії включають наступальні, оборонні та коопераційні дії, кожна з яких має свої особливості та призначення.

Важливою складовою успішної стратегії конкуренції є глибокий аналіз ринку, конкурентів, власних сильних та слабких сторін. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змінних умов ринку, ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості для розвитку [27].

Для досягнення успіху в конкурентній боротьбі, підприємствам необхідно зосередитися на розвитку та підтримці унікальних конкурентних переваг, які відрізняють їх від конкурентів. Це може включати в себе інновації, високу якість

продукції, ефективну логістику, сильний бренд або винятковий сервіс. Таким чином, стратегічне планування та управління стають ключовими інструментами для підтримки та розвитку конкурентоспроможності підприємства на ринку.



Рис. 1.2. Класифікація конкурентного середовища

Джерело: [26].

Ринок послуг включає широкий спектр пропозицій: від фінансових і страхових до транспортних, освітніх і медичних. Конкуренція на цьому ринку залежить від рівня якості обслуговування, інноваційності та клієнтоорієнтованості. Інтелектуальні продукти, такі як патенти, ліцензії, програмне забезпечення, утворюють окремий сегмент ринку, де значну роль відіграє захист інтелектуальної власності та технологічний розвиток. Товари

розкоші, зокрема ювелірні вироби, елітна нерухомість і преміальні автомобілі, орієнтовані на вузький сегмент споживачів із високими доходами, де конкуренція базується на унікальності, якості та брендовій репутації.

Моделі конкуренції визначаються залежно від структури ринку, кількості учасників і рівня їхнього впливу. Досконала конкуренція характеризується великою кількістю продавців і покупців, однорідністю товарів і відсутністю бар'єрів для входу на ринок. Ця модель є ідеальною, але рідко зустрічається на практиці. Найчастіше вона представлена на аграрних ринках, де товари, такі як зерно чи молоко, майже не відрізняються за якістю від різних виробників.

Монополістична конкуренція характеризується наявністю великої кількості продавців, які пропонують диференційовані товари. Тут значну роль відіграють маркетинг, реклама та брендинг, оскільки виробники прагнуть створити унікальний образ своєї продукції. Прикладом можуть бути ринки одягу, косметики чи продуктів харчування, де споживачі обирають товари не лише за ціною, але й за суб'єктивними критеріями, такими як дизайн, імідж бренду чи інноваційність.

Олігополія — це ринок, де кілька великих компаній контролюють основну частку пропозицій. Взаємодія між цими компаніями є основою ринкової динаміки, оскільки рішення одного гравця суттєво впливають на інших. Конкуренція в умовах олігополії часто набуває форми цінових воєн, інноваційного суперництва або маркетингових кампаній. Прикладами таких ринків є автомобільна промисловість, ринок авіаперевезень чи телекомунікаційний сектор.

Монополія — це модель, у якій ринок контролює один продавець, що надає унікальний товар або послугу. В таких умовах конкуренція відсутня, а ціни встановлюються монополістом. Приклади монополій можуть бути пов'язані з природними монополіями, такими як водопостачання чи енергетика, де ринок регулюється державою з метою захисту інтересів споживачів.

Залежно від об'єкта купівлі та моделі конкуренції, кожне конкурентне середовище має свої особливості, які впливають на поведінку учасників ринку. Наприклад, на ринку споживчих товарів компанії активно використовують рекламні стратегії та інструменти цінового стимулювання, тоді як на ринку промислових товарів ключовим фактором є технологічна ефективність і довгострокові контракти. У сфері послуг важливим є рівень задоволеності клієнтів і репутація, що впливає на лояльність споживачів. Інтелектуальні продукти вимагають захисту авторських прав і патентів, щоб уникнути недобросовісної конкуренції, а ринок товарів розкоші залежить від статусності брендів і їхньої здатності викликати емоції у покупців.

## **1.2 Методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства**

Стратегічний аналіз є фундаментальним інструментом для підприємств, які прагнуть адаптуватися до швидко змінних умов ринку та досягти сталого успіху в довгостроковій перспективі. Цей процес дозволяє компаніям глибоко зрозуміти своє внутрішнє та зовнішнє середовище, виявити ключові фактори, що впливають на їхню діяльність, та розробити стратегічний план, який забезпечить їм конкурентну перевагу.

Внутрішній аналіз дозволяє підприємству оцінити свої сильні та слабкі сторони в різних аспектах діяльності, таких як виробництво, маркетинг, фінанси та управління персоналом. Зовнішній аналіз, з іншого боку, зосереджується на виявленні можливостей та загроз, які виникають з-поза підприємства, таких як зміни в економіці, технологіях, законодавстві та конкуренції.

Одним з популярних методів аналізу зовнішнього середовища є метод "5x5". Цей метод передбачає визначення впливу п'яти ключових зовнішніх чинників на підприємство шляхом відповідей на п'ять питань щодо кожного з



цих чинників. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити зовнішнє середовище та ідентифікувати потенційні ризики та можливості для підприємства [28].

Стратегічний аналіз є необхідним інструментом для розвитку та успішного функціонування будь-якого підприємства. Він допомагає приймати обґрунтовані рішення, адаптуватися до змін та розвивати ефективні стратегії для досягнення довгострокових цілей.

PEST-аналіз вважається класичним методом для ідентифікації важливих політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів, які впливають на діяльність підприємства. Розширені версії, такі як PESTLE та STEEPLE, додають додаткові фактори, такі як правовий та екологічний, щоб забезпечити більш всебічний аналіз. Ці методи допомагають підприємствам визначити найбільш значущі зовнішні фактори та прогнозувати їх майбутній вплив [28].

Політика, економіка, соціум та технології є чинниками непрямого впливу на підприємство. Наприклад, політичні рішення визначають доступ до ключових ресурсів, а економічні фактори впливають через механізми розподілу ресурсів та оподаткування. Соціальні тенденції впливають на споживчі переваги, а технологічні інновації можуть змінювати галузеві стандарти та впроваджувати нові продукти.

Результатом PEST-аналізу є оцінка впливу цих факторів на підприємство, що допомагає в управлінні та стратегічному плануванні. Однак, метод має певні обмеження, такі як складність повного відображення зовнішнього середовища, відсутність уваги до поведінки контрагентів та потенційні розбіжності в експертних оцінках.

SWOT-аналіз є інструментом стратегічного менеджменту, який дозволяє компаніям оцінити своє внутрішнє та зовнішнє середовище. Він допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, з якими воно може зіткнутися. Сильні сторони включають внутрішні ресурси та здібності, які можуть забезпечити конкурентну перевагу, тоді як слабкі сторони відображають обмеження або недоліки компанії. Можливості та загрози

пов'язані з зовнішніми факторами, такими як макроекономічні тенденції, що можуть позитивно чи негативно вплинути на діяльність підприємства [28].

Результати SWOT-аналізу зазвичай представляються у вигляді матриці, яка дозволяє компанії розробляти стратегії, що відповідають її внутрішнім можливостям і зовнішнім умовам. Наприклад, комбінація сильних сторін та можливостей вказує на стратегію розширення діяльності, тоді як сильні сторони та загрози можуть спонукати компанію до стратегії захисту своїх конкурентних переваг.

Однак, застосування SWOT-аналізу має свої обмеження. Визначення загроз та можливостей може бути суб'єктивним і залежати від оцінок різних експертів. Також, правильність висновків аналізу залежить від точності ідентифікації внутрішніх та зовнішніх факторів, а інтерпретація результатів вимагає професійного підходу та розуміння галузевих тенденцій. Попри ці недоліки, SWOT-аналіз залишається популярним інструментом у стратегічному плануванні, оскільки він дозволяє компаніям виявити ключові фактори, що впливають на їхню діяльність, та розробити ефективні стратегії для досягнення своїх цілей [28].

Стратегічне управління є ключовим елементом успішної діяльності будь-якого підприємства. Воно передбачає не лише формулювання стратегічних цілей, але й адекватне розподілення ресурсів для їх досягнення, оцінку та стимулювання виробничих підрозділів. Початковим етапом у розробці стратегії підприємства є визначення його місії та основних цілей, що виходять з поєднання внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов його діяльності.

Аналіз внутрішнього середовища включає оцінку ресурсів підприємства, його організаційної структури, корпоративної культури, а також сильних та слабких сторін. Це дозволяє виявити потенціал для розвитку та зони ризику, які потребують уваги.

Аналіз зовнішнього середовища полягає в оцінці макроекономічних тенденцій, галузевої конкуренції, політико-правових умов та інших зовнішніх факторів, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Важливо враховувати загрози та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, аби адаптувати стратегію підприємства до змінних умов [28].

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ розробляється стратегічний план, який включає вибір стратегічних напрямів розвитку, формулювання конкретних цілей та розробку заходів щодо їх досягнення. Важливим аспектом є визначення ключових показників ефективності, за якими буде оцінюватися прогрес у реалізації стратегії.

У процесі стратегічного управління також важливим є моніторинг виконання стратегічного плану та коригування стратегії відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це забезпечує гнучкість підприємства та його адаптацію до динамічного бізнес-середовища.

Аналіз споживачів є ключовою складовою аналізу проміжного середовища підприємства, оскільки він дозволяє отримати детальне розуміння потреб і поведінки клієнтів. Вивчення споживачів включає аналіз їхніх соціально-економічних, демографічних, психографічних та поведінкових характеристик. Такий підхід дозволяє підприємству ідентифікувати найбільш привабливі сегменти ринку та зрозуміти моделі купівельної поведінки споживачів [29].

Сегментація ринку відіграє важливу роль у визначенні цільових груп клієнтів та адаптації продуктів і послуг до їхніх потреб. Аналіз купівельної поведінки допомагає зрозуміти, які фактори впливають на вибір товару споживачами, які джерела інформації вони використовують при прийнятті рішень про покупку.

Аналіз постачальників є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством, оскільки від надійності та ефективності постачальників залежать собівартість і якість продукції. При оцінці потенціалу постачальників

важливо враховувати їх спеціалізацію, гнучкість у зміні клієнтів, рівень сервісу та здатність задовольняти потреби підприємства у визначеному обсязі та якості.

Встановлення партнерських відносин із постачальниками, акціонерами, банками та іншими зовнішніми стейкхолдерами сприяє створенню стабільного та ефективного бізнес-середовища. Важливою складовою успішної співпраці є обмін інформацією, досвідом та ресурсами, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та знизити витрати [30].

Аналіз середовища підприємства є комплексним процесом, що включає вивчення внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення їх впливу на діяльність підприємства та розробку відповідних стратегій. Кожен напрямок має свої особливості та вимагає індивідуального підходу, але лише їх взаємодія та взаємозалежність дозволяють підприємству досягати поставлених цілей та підвищувати ефективність своєї діяльності. Важливим аспектом є постійний моніторинг та аналіз середовища, що дозволяє своєчасно виявляти зміни та адаптувати стратегію підприємства до нових умов [31].

### **Висновок до 1 розділу**

Таким чином, аналіз середовища підприємства включає ряд напрямків, кожен з яких відіграє свою роль у забезпеченні успішної діяльності підприємства. Виробничий напрямок зосереджується на оптимізації виробничих процесів, маркетинговий – на ефективній реалізації продукції, фінансовий – на оптимальному використанні фінансових ресурсів, а управління персоналом та організаційна культура – на створенні сприятливих умов для роботи співробітників. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємству виявляти можливості та загрози, що виникають у галузі та на ринку, і адаптувати свої стратегії відповідно до змін.

Отже, аналіз стратегічних конкурентних переваг та середовища підприємства є критичними елементами для розробки та успішної реалізації стратегії підприємства. Стратегічні конкурентні переваги, такі як вартісна перевага, диференціація та фокусування, забезпечують компанії стабільність і здатність виділятися серед конкурентів. Ці переваги, що ґрунтуються як на внутрішніх, так і на зовнішніх ресурсах, стають ключем до довготривалого успіху підприємства на ринку.

Обґрунтовано важливість комплексного аналізу середовища, що охоплює виробничі, маркетингові, фінансові та управлінські аспекти. Внутрішній аналіз дозволяє оцінити сильні сторони та ресурси компанії, а зовнішній — виявляти можливості та загрози ринку.

Поєднання розуміння стратегічних конкурентних переваг та глибокий аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища створюють міцну основу для розробки ефективних стратегій, що сприяють стабільному розвитку, оптимізації ресурсів та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОЛІКЛІНІКИ СВ. АНТИПИ

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика поліклініки Св. Антипи**

Поліклініка Св. Антипи є багатопрофільним медичним закладом, що надає комплексну медичну допомогу пацієнтам різного віку. Організаційна структура установи поділена на кілька ключових відділень, які спрямовані на надання якісних медичних послуг.

Організаційна модель управління поліклініки побудована з використанням централізованого підходу, де основні управлінські функції виконуються керівництвом медичного центру. Вищий керівний орган – директор поліклініки – здійснює загальне керівництво, приймає стратегічні рішення, координує роботу відділів та підрозділів. Директору підпорядковуються завідувачі відділень, які відповідають за роботу конкретних напрямків медицини.

Поліклініка Св. Антипи — сучасний медичний заклад, що надає широкий спектр послуг для пацієнтів різного віку. Заснована у 2012 році, поліклініка спеціалізується на профілактиці, діагностиці, лікуванні та реабілітації, забезпечуючи високоякісну медичну допомогу [33].

Направлення поліклініки включають такі відділення: денний стаціонар, гінекологія, загальна терапія та кардіологія, гастроентерологія, оториноларингологія (ЛОР), неврологія та офтальмологія, урологія та андрологія, педіатрія та дитяча хірургія, стоматологія, косметологія, хірургія та травматологія, ендокринологія, ультразвукові технології та рентгенографія. Кожне відділення оснащено сучасним обладнанням, що дозволяє проводити точні та своєчасні обстеження [33].

Колектив поліклініки складається з висококваліфікованих фахівців: лікарів вищої та першої категорій, кандидатів та докторів медичних наук, медичних сестер та технічного персоналу. Особлива увага приділяється постійному підвищенню кваліфікації працівників через участь у навчальних семінарах, курсах та наукових конференціях як в Україні, так і за кордоном. Це забезпечує високий рівень медичних послуг та сприяє довірі пацієнтів. Це свідчить про ефективне управління ресурсами та здатність поліклініки забезпечувати високий рівень медичного обслуговування для пацієнтів. Стабільна кількість персоналу (33 особи) у 2020-2023 роках свідчить про ефективне управління ресурсами та здатність поліклініки забезпечувати високий рівень медичного обслуговування для пацієнтів.

Поліклініка впроваджує інноваційні підходи, зокрема цифровізацію процесів, що дозволяє ефективніше управляти медичною інформацією та забезпечувати кращу доступність даних для пацієнтів і медичного персоналу. Система «Особистий кабінет пацієнта» надає зручний доступ до медичних висновків та історії хвороби, полегшуючи спостереження за станом здоров'я. На сайті Поліклініки Св. Антими також представлено інструмент «SymptomChecker», який допомагає пацієнтам самостійно оцінити стан свого здоров'я. Цей інструмент дозволяє користувачам вводити свої симптоми та отримувати попередню інформацію про можливі захворювання. Він також сприяє кращому розумінню логіки дій лікаря, що ведуть до одужання пацієнта. Використання «SymptomChecker» не замінює професійну медичну консультацію, але може бути корисним для попередньої оцінки стану здоров'я та підготовки до візиту до лікаря [34].

Основними напрямками розвитку поліклініки є розширення спектра послуг, впровадження нових видів діагностики та лікування, а також застосування сучасних медичних технологій. Особлива увага приділяється підвищенню доступності послуг для різних категорій населення, включаючи знижки для

пенсіонерів, медичних працівників та програми лояльності для постійних клієнтів.

Поліклініка Св. Антипи орієнтована на індивідуальний підхід до кожного пацієнта, забезпечуючи стабільність, високу якість медичних послуг та розширення клієнтської бази. Це дозволяє закладу залишатися конкурентоспроможним на сучасному медичному ринку та відповідати зростаючим вимогам суспільства до охорони здоров'я. Організаційна структура поліклініки Св. Антипи побудована за принципом ієрархії та спеціалізації, що забезпечує її високу ефективність та злагодженість роботи всіх підрозділів. 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 (рис. 2.1).

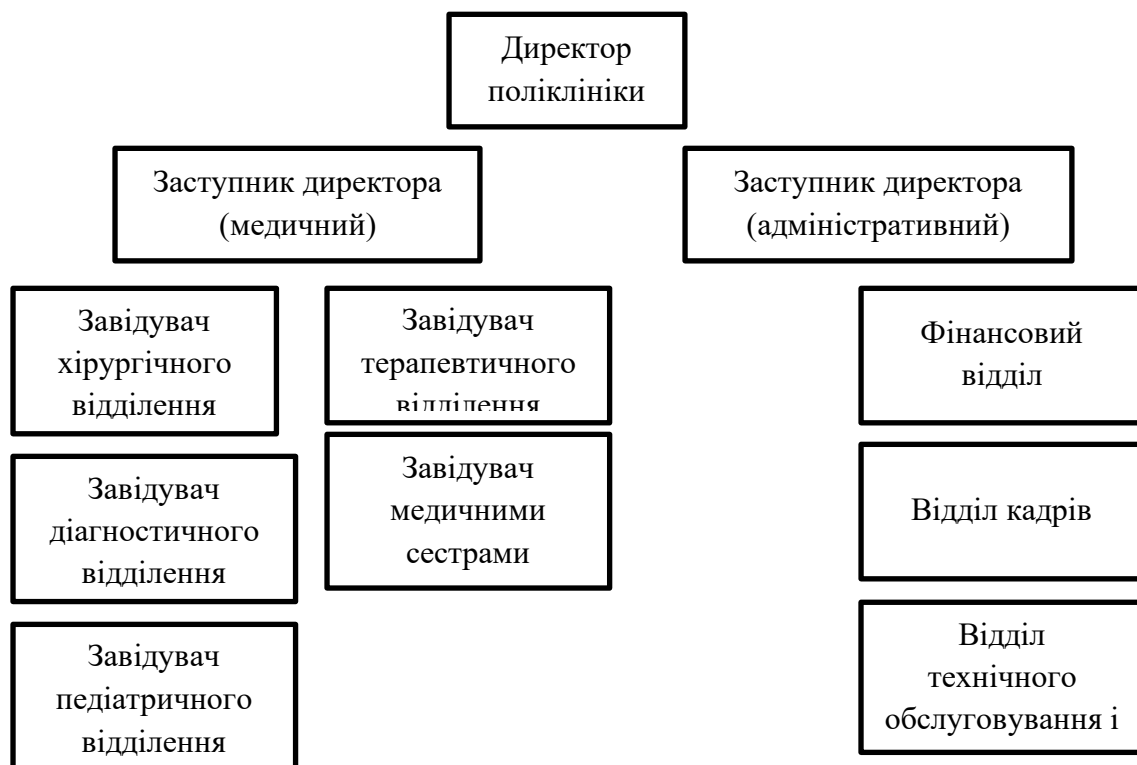


Рис. 2.1. Організаційна структура поліклініки Св. Антипи

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 поліклініка утримує висококваліфікований штат, що сприяє стабільності колективу та якості послуг. Фінансовий відділ займається фінансовим плануванням, обліком та контролем витрат, що дозволяє поліклініці оптимально використовувати ресурси для розвитку та оновлення. Відділ технічного обслуговування забезпечує належний стан медичного обладнання та приміщень, підтримуючи високі санітарні стандарти.

Ця 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.

Поліклініка Св. Антипи впроваджує кадрову політику, спрямовану на забезпечення високої кваліфікації персоналу та створення умов для професійного розвитку. Заклад регулярно організовує навчальні семінари та курси для співробітників, підтримує їх участь у наукових конференціях як в Україні, так і за кордоном. Працівникам надаються можливості для підвищення кваліфікації, що дозволяє отримувати вищі кваліфікаційні категорії та сприяє кар'єрному зростанню. Крім того, поліклініка впроваджує мотиваційні програми, заохочуючи лікарів та середній медичний персонал до підвищення кваліфікації та досягнення високих результатів у роботі. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до управління персоналом у сфері охорони здоров'я та сприяє підвищенню якості медичних послуг.

Поліклініка Св. Антипи є сучасним багатопрофільним медичним закладом, що забезпечує пацієнтам широкий спектр медичних послуг високої якості завдяки ефективній організаційній структурі, технологічному оснащенню та кваліфікованому персоналу. Заклад надає медичну допомогу пацієнтам різного віку та має чітку структуру управління, яка включає спеціалізовані відділення, що сприяє точності діагностики та оптимізації часу обслуговування. Централізована модель управління забезпечує координацію роботи всіх

підрозділів і чіткий розподіл обов'язків, що дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, поліклініка 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.

Кадрова політика полікліники, яка включає навчальні програми, участь у конференціях та мотиваційні заходи для персоналу, підвищує кваліфікацію співробітників та сприяє створенню стабільного і професійного колективу. Усе це створює конкурентні переваги для полікліники на сучасному ринку медичних послуг і підвищує її здатність відповідати зростаючим потребам пацієнтів, забезпечуючи високий рівень медичного обслуговування та постійний розвиток.

## **2.2. Аналіз стану маркетингової діяльності полікліники Св. Антипи**

Для аналізу маркетингової діяльності полікліники Св. Антипи 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 полікліники Св. Антипи 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. Поліклініка Св. Антипи, 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 оплат від пацієнтів та приватного медичного страхування, що дозволяє їм більш активно інвестувати у просування своїх послуг та підвищення їх якості. Поліклініка Св. Антипи, маючи потенціал залучення додаткових джерел фінансування, може розглянути можливість збільшення фінансових інвестицій у розвиток маркетингових стратегій, що підвищить її 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 поліклініках 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 вебсайти, соціальні мережі або мобільні додатки. Ці аспекти є важливими для

поліклініки Св. Антипи, 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. Поліклініка Св. Антипи 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 поліклініки Св. Антипи підкреслює важливість адаптації та вдосконалення маркетингових заходів в умовах зростаючої конкуренції на ринку медичних послуг. Поліклініка 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 поліклініки важливо не лише надавати базові медичні послуги, а й розробляти

стратегії залучення та утримання пацієнтів. Для цього поліклініці 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 вебсайтів 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 поліклініка 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. Поліклініка Св. Антипи, 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 поліклініки Св. Антипи 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 поліклініки Св. Антипи 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 поліклініки Св. Антипи 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 поліклініці Св. Антипи 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 поліклініки Св. Антипи.

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 поліклініки 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].

Поліклініка 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 поліклініки та розширити клієнтську базу.



2. Недостатній розвиток банерної реклами: Використання банерної реклами на популярних локальних та медичних вебсайтах допомогло б підвищити впізнаваність поліклініки 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: Поліклініка могла б 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: Поліклініка 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 2.1*

### **Сегментація цільової аудиторії поліклініки Св. Антипи**

1	2	3	4	5
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

Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4	5
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 поліклініки Св. Антипи (табл. 2.1) 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, поліклініка 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, поліклініка

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 поліклініку 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, поліклініка стимулює їх до регулярного відвідування та підвищує доступність своїх послуг. Такий підхід формує образ поліклініки 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 поліклініці залишатися конкурентоспроможною на ринку медичних послуг.

Така сегментація допомагає поліклініці Св. Антипи адаптувати послуги та маркетингові активності до потреб кожної цільової групи, що сприяє підвищенню якості обслуговування та формуванню довіри серед клієнтів. Завдяки цьому поліклініка може реалізувати конкурентну стратегію, орієнтовану на різні групи пацієнтів, та посилити свої позиції на ринку. Сегментований підхід дозволяє поліклініці 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 поліклініки Св. Антипи 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. Поліклініка 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 поліклініці 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 поліклініки, 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 поліклініки Св. Антипи підтверджує, що заклад здатний адаптуватися до вимог ринку та ефективно задовольняти потреби пацієнтів, що сприяє його стабільному розвитку в умовах конкурентного середовища.

### **2.3. Аналіз конкурентного середовища та діагностика рівня конкурентоспроможності поліклініки Св. Антипи**

Поліклініка Св. Антипи 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 поліклініки допоможе оцінити її позицію відносно конкурентів та окреслити перспективи розвитку в умовах ринкової динаміки.

Конкурентне середовище поліклініки Св. Антипи 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. Поліклініка Св. Антипи, 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 поліклініка Св. Антипи. Демографічні зміни, наприклад, старіння населення, також збільшують потребу в якісному медичному обслуговуванні [37].

Серед основних конкурентів поліклініки Св. Антипи 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 поліклініки 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, поліклініка Св. Антипи активно вдосконалює свій рівень обслуговування, застосовуючи інноваційні медичні рішення, що сприяють якості медичної допомоги. Зокрема, поліклініка 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 поліклініка також поступово реалізує для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Діагностика рівня конкурентоспроможності поліклініки включає кілька важливих етапів. Перш за все, оцінка внутрішніх можливостей і ресурсів поліклініки 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 поліклініка 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 поліклініки серед потенційних клієнтів, зокрема, шляхом забезпечення прозорості цінової політики, високого рівня сервісу та використання професійних стандартів медичної допомоги.

У місті 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. Серед основних конкурентів можна виділити такі заклади, як Медичний центр "Велес-Мед" та інші приватні клініки, що надають подібні послуги.

Поліклініка Святого Антипи 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 поліклініки Св. Антипи (табл. 2.2) дозволяє отримати всебічне уявлення про її внутрішні сильні і слабкі сторони, а також про можливості та загрози, які існують у зовнішньому середовищі.

*Таблиця 2.2*

### **SWOT-аналіз поліклініки Св. Антипи**

1	2
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
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.

Продовж. табл. 2.2

1	2
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.	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
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 поліклініці.

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

Сильні сторони поліклініки, 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 поліклініки, 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 поліклініки Св. Антипи 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.

*Таблиця 2.3*

### **PESTEL-аналіз поліклініки Св. Антипи**

1	2
Політичні фактори (Political):	Введення воєнного стану впливає на регулювання діяльності медичних закладів, зокрема на пріоритетність надання медичної допомоги та можливі обмеження в роботі.

Продовж. табл. 2.3

1	2
Економічні фактори (Economic)	Інфляція та вартість медичних матеріалів: Може збільшувати операційні витрати поліклініки, а також на купівельну спроможність пацієнтів. Економічна нестабільність та зменшення доходів населення можуть знизити платоспроможність пацієнтів, що вплине на прибутковість поліклініки.
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 поліклініки 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. Поліклініці слід 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. Поліклініці 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. Поліклініці 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. Поліклініці 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. Поліклініка 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. Поліклініка 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 міста Дніпро конкуренція серед приватних медичних закладів постійно зростає. Для забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення потреб пацієнтів важливо розуміти позицію власної поліклініки відносно конкурентів. Нижче представлений порівняльний аналіз, який аналізує ключові параметри поліклініки Св. Антипи та трьох провідних медичних центрів міста: «Медікум», «ОН Клінік Дніпро» та «Медичний центр MEDICAL PLAZA» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### Конкурентна таблиця для поліклініки Св. Антипи

Параметр	Поліклініка Святого Антипи	Медікум	ОН Клінік Дніпро	MEDICAL PLAZA
Розташування	вул. Воронежська, 2а	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: систематизовано автором на основі [33], [42], [43], [44].*

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 «Поліклініки Святого Антипи» це надає

можливість побачити сильні та слабкі сторони своєї маркетингової стратегії відносно провідних клінік у Дніпрі.

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, клініка 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 поліклініки Св. Антипи. 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. поліклініка Св. Антипи 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 вебсайті 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. 2.5).

Таблиця 2.5

### Порівняння маркетингових каналів конкурентного середовища

Параметр	Поліклініка Святого Антипи	Медікум	ОН Клінік Дніпро	MEDICAL PLAZA
Вебсайт	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
Е-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: систематизовано автором на основі [33], [42], [43], [44], [45], [46].

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. Поліклініка Св. Антипи 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 поліклініка Св. Антипи 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 поліклініці Св. Антипи 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 поліклініка Св. Антипи займає гідну позицію серед приватних медичних закладів Дніпра завдяки широкому спектру

послуг, висококваліфікованому персоналу та сучасному обладнанню. Поліклініка 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, поліклініка Св. Антипи має можливість значно покращити свої комунікаційні стратегії, зосереджуючись на цифровізації та активній рекламі.

## **Висновки до 2 розділу**

Отже, для подальшого зміцнення своїх конкурентних позицій поліклініці Св. Антипи варто сфокусуватися на вдосконаленні маркетингової стратегії та активному використанні цифрових каналів для просування послуг. Це дозволить закладу підвищити свою привабливість на ринку медичних послуг і досягти стабільного розвитку в умовах зростаючої конкуренції.

Аналіз організаційно-економічної, маркетингової діяльності та конкурентного середовища поліклініки Св. Антипи показав, що заклад має міцну основу для подальшого розвитку та збереження своєї конкурентоспроможності на ринку медичних послуг міста Дніпро. Поліклініка є багатoproфільним медичним центром, що надає амбулаторну допомогу дорослим і дітям у різних спеціалізаціях, має сучасне обладнання та висококваліфікований персонал.



Ефективна організаційна структура та системний підхід до управління дозволяють клініці забезпечувати якісне обслуговування пацієнтів та стабільність у наданні послуг.

Маркетинговий аналіз виявив, що поліклініка активно працює над залученням і утриманням пацієнтів, використовуючи різні канали комунікації та сегментуючи клієнтську базу. Водночас, були визначені можливості для покращення, зокрема, шляхом розширення цифрових каналів просування, впровадження таргетованої реклами в соціальних мережах та підсилення контент-маркетингу.

Аналіз конкурентного середовища та діагностика конкурентоспроможності показали, що, попри значну конкуренцію з боку інших приватних клінік, поліклініка Св. Антипи має низку переваг, які можуть бути ефективно використані для подальшого зростання. Заклад вигідно вирізняється широким спектром послуг та високим рівнем сервісу, що формує довіру і лояльність пацієнтів. Проте для збереження та зміцнення позицій важливо вдосконалити маркетингові стратегії та адаптуватися до змін ринку. Комплексний підхід до вдосконалення організаційної структури, маркетингової стратегії та позиціонування на ринку дозволить поліклініці Св. Антипи зміцнити свої конкурентні переваги, підвищити задоволеність пацієнтів і забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОЛІКЛІНІКИ СВ. АНТИПИ

#### **3.1. Удосконалення управління якістю та ціновою конкурентоспроможністю продукції поліклініки Св. Антипи**

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 поліклініки Св. Антипи 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].



Рис. 3. 1. Системи управління конкурентоспроможністю підприємства  
Джерело: [53].

Поліклініка Св. Антипи 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].

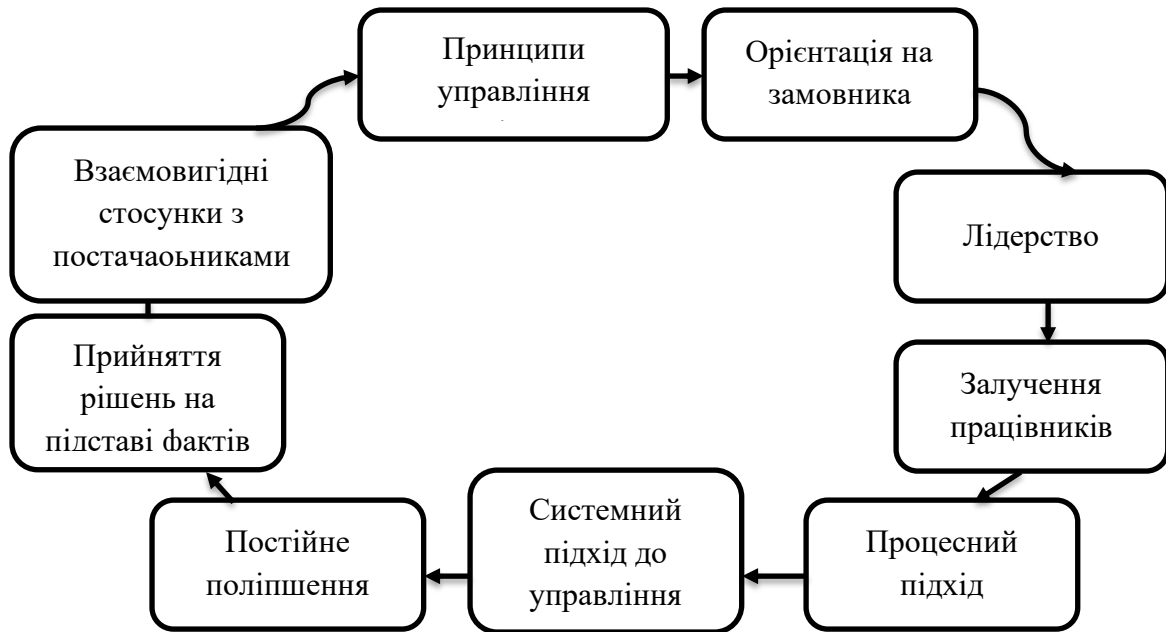


Рис. 3.2. Принципи управління якістю

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

Для досягнення цього необхідно провести аудит наявних бізнес-процесів у поліклініці 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.

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. Поліклініка Св. Антипи 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 поліклініки Св. Антипи слід приділити увагу розвитку маркетингових заходів. Маркетинг медичних послуг повинен бути орієнтований на побудову позитивного іміджу поліклініки 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 поліклініки Св. Антипи 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 поліклініки як у фізичному просторі, так і в цифровому середовищі.

Одним із ключових напрямків вдосконалення маркетингової стратегії є покращення впізнаваності бренду. Поліклініка має створити унікальний візуальний стиль, який включатиме логотип, фірмові кольори та стиль оформлення внутрішніх та зовнішніх інформаційних матеріалів.

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 поліклініки. 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 поліклініки. 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 поліклініки.

Отже, інтеграція вищезазначених інструментів у єдину маркетингову стратегію дозволить поліклініці Св. Антипи 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 поліклініки Св. Антипи**

Ефективна збутова політика та комунікаційна стратегія є основою для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку медичних закладів. Поліклініка Св. Антипи, 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 Поліклініки Св. Антипи 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].

Таблиця 3.1.

**BCG-матриця для поліклініки Св. Антипи**

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: систематизовано автором на основі [33], [57], [58].*

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, обирати 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 поліклініки. 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. Поліклініка Св. Антипи 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 поліклінік, що є партнерами страхової компанії [59].

Додатково, розширення спектру медичних послуг дозволяє підвищити привабливість поліклініки для клієнтів. Поліклініка 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 поліклініки Св. Антипи. 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 вибрати 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 розташована поліклініка, 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 поліклініки. 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.

*Таблиця 3.2.*

**Розподіл бюджету маркетингового просування поліклініки Св. Антипи**

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.

Продовж. табл. 3.2

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: систематизовано автором самостійно.*

Найбільший сегмент бюджету – банерна реклама, що відображає важливість зовнішньої реклами для підвищення впізнаваності клініки. 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 поліклініки, 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.

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 до 3 розділу**

Таким чином, конкурентоспроможність медичних послуг залежить від якості наданих послуг і цінової політики. Висока якість продукції є основою для задоволення потреб споживачів та стабільного попиту. Для підвищення конкурентоспроможності поліклініка Св. Антипи повинна застосувати систему управління якістю, що включає всі етапи надання послуг та їх стандартизацію відповідно до ISO 9001. Важливою складовою є вдосконалення кваліфікації

медичного та адміністративного персоналу через регулярне навчання та атестацію.

Цінова конкурентоспроможність також потребує уваги. Поліклініка повинна розробити гнучку систему ціноутворення, яка враховує попит, фінансові можливості пацієнтів і конкурентне середовище. Програми лояльності та медичне страхування можуть стимулювати клієнтів користуватися послугами. Крім того, поліклініка може запровадити пакети послуг за фіксованою ціною для різних категорій пацієнтів.

Для підвищення ефективності збуту поліклініка Св. Антипи повинна використовувати онлайн-платформи для бронювання послуг і співпрацювати з корпоративними клієнтами. Залучення корпоративних клієнтів через договори зі страховими компаніями сприяє стабільному попиту та розширенню клієнтської бази.

Щодо комунікаційної політики, поліклініка повинна вдосконалити взаємодію з клієнтами через омніканальну стратегію, що включає телефон, електронну пошту, мобільні додатки та соціальні мережі. Активна присутність у соцмережах, регулярне інформування пацієнтів про новини та послуги через блоги та пости дозволить зміцнити позитивний імідж і забезпечити високий рівень обслуговування.

Застосування інноваційних підходів у збутовій та комунікаційній політиці дозволить поліклініці підвищити свою конкурентоспроможність, залучити нових пацієнтів і збільшити лояльність існуючих.

## ВИСНОВКИ

Робота присвячена аналізу та обґрунтуванню маркетинговому забезпеченню конкурентно спроможності підприємства, що є важливою складовою просування підприємства в конкурентному середовищі.

Основними результатами роботи слід вважати:

1. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища через впровадження стратегічних маркетингових підходів. Найважливішими складовими забезпечення конкурентоспроможності є якість послуг, цінова політика, інновації та комунікаційна активність.

2. Забезпечення конкурентоспроможності поліклініки Св. Антипи можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства 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 поліклініки Св. Антипи є висока якість медичних послуг, кваліфікований персонал та сучасне обладнання. Проте для закріплення конкурентних позицій на ринку необхідне вдосконалення маркетингової стратегії.

3. Поліклініка Св. Антипи демонструє стійку тенденцію до зростання та розвитку. Високий рівень доходів, розширення активів, стабільність чисельності персоналу та зростання чистого прибутку підтверджують ефективність обраної стратегії управління.

4. Конкурентне середовище в сфері медичних послуг характеризується високою інтенсивністю через наявність численних приватних і державних медичних закладів. Основними конкурентними перевагами поліклініки Св. Антипи є висока якість медичних послуг, кваліфікований персонал та сучасне

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

5. Найважливішими складовими забезпечення конкурентоспроможності є якість послуг, цінова політика, інновації та комунікаційна активність. Організаційно-економічний стан поліклініки є стабільним, однак потребує модернізації маркетингових процесів, зокрема активізації інтернет-маркетингу, розробки системи лояльності та створення сучасного вебсайту.

6. Аналіз маркетингової діяльності поліклініки 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 поліклініки щодо розширення клієнтської бази та посилення зв'язку з наявними пацієнтами. Маркетингова комунікація недостатньо персоналізована, а система лояльності не має чіткої структури.

7. 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.

8. 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 вебсайту та забезпечення активної присутності у соціальних мережах;
- впровадження регулярних інформаційних кампаній щодо нових медичних послуг та акцій поліклініки;
- впровадження внутрішніх маркетингових аудитів та опитування задоволеності пацієнтів.

Отже, в результаті роботи було виявлено, що конкурентоспроможність поліклініки Св. Антипи є недосконалою, але реалізація зазначених рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності поліклініки Св. Антипи, зміцненню її позицій на ринку медичних послуг та збільшенню довіри серед пацієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва О. А. До питання ролі стратегічного аналізу в підвищенні конкурентоспроможності підприємств. *Управління організацією, бухгалтерський облік і економічний аналіз: питання, проблеми і перспективи розвитку*: матеріали II науково-практичної конференції. м. Київ, 2017 р. С. 85–89.
2. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 570 с.
3. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів : Український бестселер, 2014. 427 с.
4. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2016. 384 с.
5. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова М. М. / за ред. Ушакової М. М. Економіка торговельного підприємства: навч. посіб. Київ : Хрещатик, 1999. 707 с.
6. Шевельова С. О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу: монографія. Тернопіль : Збруч, 2001. 408 с.
7. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7383> (дата звернення: 30.09.2024)
8. Касич А. О. Theoretical and methodical foundations of sustainable management in modern companies. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. No 2. С. 298–305.
9. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25. No 2. С. 79–85.

10. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки.* 2021. № 4. С. 78–83.
11. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: Free Press, 1980.
12. Балковська В.В. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства для забезпечення підвищення конкурентоспроможності *Економіка і суспільство.* Київ, 2017. №13. С.342-350.
13. Безус П. І., Залізняк З. І. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. *Ефективна економіка.* 2017.№12.
14. Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* NY: Free Press, 1985.
15. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинговий Менеджмент: підручник.* Київ: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
16. Porter, Micheal E., Mark R.. *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.* *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 78–92.
17. Боденчук Л.Б. Підвищення конкурентоспроможності медичних закладів за допомогою елементів стратегічного менеджменту. *Причорноморські економічні студії.* 2019. № 47-1. С. 114–117.
18. Амосов О.Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства. *Проблеми економіки.* 2014. №3. С.79–83.
19. Божкова В.В., *Реклама та стимулювання збуту: навч. посіб.* Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 200 с.
20. Бондаренко С.М. Оцінка конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку.* 2020. № 49. С. 92–96.

21. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Галяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф». 2022. 408 с.
22. Довгань Л.Є. Конкурентоспроможність підприємств. *ІВЦ Видавництво «Політехніка»*. Київ. 2014. 144 с.
23. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01. Харків, 2014. 188 с.
24. Чорна М. В., Волосов А. М., Резник М. О. Науково-методичні аспекти ідентифікації джерел конкурентних переваг підприємств ритейлу. *Бізнес Інформ*. 2021. №2. С. 161–168.
25. Янчук Т., Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 58. № 3. С. 115–120.
26. Решетняк Т. І., Бабіч Ю. Е. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. *Функціональна економіка*. 2016. №17.
27. Максимець О. В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Львів: Афіна, 2017. 140 с.
28. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9.
29. Пелехат О. Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання. *II Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція: матеріали науково-практичної конференції*. м. Рівне, 30-31 серп. 2024 р. Одеса: Видавництво «Молодий вчений», 2024. 88 с.
30. Алексич К. О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №10. Том 1.



31. Рябик Г. Є. Стратегічне планування та формування конкурентних переваг підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №11(2). С. 79–80.
32. Рябик Г. Є. Формування конкурентних переваг, як цільових орієнтирів в процесі стратегічного планування конкурентноспроможності. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2015. №30 С. 197–203.
33. МЦАО Поліклініка Св. Антипи – Медичний центр, URL: [https://www.klinica.com.ua/policlinica\\_antipi/](https://www.klinica.com.ua/policlinica_antipi/) (дата звернення 05.10.24)
34. МЦАО Поліклініка Св. Антипи – SymptomChecker, URL: <https://www.klinica.com.ua/m/simptom-checker/> (дата звернення 05.10.24)
35. МЦАО Поліклініка Св. Антипи – Сервіси, URL: <https://www.klinica.com.ua/m/services/> (дата звернення 05.10.24)
36. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Видавництво НАУКМА. 2016. 244 с.
37. Довбенко М. В. Стіглер Джозеф Юджін. *Економіка України*. 2014. №5. С.82–85.
38. Злидень І. М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна: зб. наук. праць. Економічна серія*. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2018. С. 63–67.
39. Шомникова А. В. Ринок медичних послуг: проблеми ефективного використання маркетингових досліджень. *Наукові праці НДФІ*. 2019. Вип. 2. С.131-136.
40. Парій В. Д., Вежновець Т. А., Журавель В. І., Матукова Г. І., Жила А. В. та ін. *Економіка охорони здоров'я: підручник / за заг. ред. Парія В. Д.; Національний медичний університет імені О. О. Богомольця. Житомир: Видавничий дім «Бук-Друк». 2021. 288 с.*

41. Бондаренко С.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Технології та дизайн*. 2014. № 2(11). URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td\\_2014\\_2\\_15.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf) (дата звернення 05.10.24).
42. Медікум – Медичний центр, URL: <https://medicum.com.ua/uk/pro-kliniku> (дата звернення 05.10.24).
43. ОН Клінік Дніпро – Медичний центр, URL: <https://onclinic.ua/dnipro> (дата звернення 05.10.24).
44. Medical Plaza – Медичний центр, URL: <https://medicalplaza.ua/uk> (дата звернення 05.10.24).
45. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Основи. 1997. 390 с.
46. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства як засіб ринкового реформування. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №2. с. 70.
47. ДСТУ 2926-94. Системи якості. Комплекси керування якістю: системні технологічні. Основні положення. Київ. 1994.
48. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. 2-е вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2015. 662 с.
49. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків : ІНЖЕК, 2018. 352 с.
50. Харченко Т.О., Куфрик Р.Л. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5253> (дата звернення 25.10.24)
51. Дименко Р.А. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка розвитку*. Харків:ХНЕУ,2006.№3(39).
52. Безус А.М. Стратегії економічного розвитку виробничих підприємств. *Вісник КНУТД*. 2016. №2 (97). С.80-86.
53. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001 : 2000, IDT): нормативно-технічний матеріал. Вид. офіц. На заміну ДСТУ ISO 9001-95, ДСТУ

ISO 9002-95, ДСТУ ISO 9003-95 ; Введ. с 2001-06-27. Київ : Держстандарт України, 2001. 24 с.

54. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції: творення унікальної цінності спільно з клієнтами. Видавництво Олексія Капусти. Київ. 2019.

55. В. Рамасвами; пер.з англ. М. Ставицького. Видавництво Олексія Капусти. Київ. 2015. 243 с.

56. Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава: Програма економічних реформ України на 2010–2014 роки. Комітет з економічних реформ при Президентові України. 2010. 85 с.

57. Апопій В.В., Міщук І. П., Ребицький В. М. Львів: комерц. акад. – [2-е вид.,перероб. і доп.]. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 632 с.

58. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: підручник. Донецьк: Дон. ДУЕТ, 2019. 245 с.

59. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2017. № 6. С. 62–65.

60. Примак Т.О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку. Київ:МАУП.2019.200с.

## **ДОДАТКИ**