

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА ПРОФІЛАКТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Кваліфікаційна робота магістра

**на тему МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОЇ КЛІНІКИ)**

Студента групи 14401 АМН,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент у сфері
охорони здоров'я »

Дмитро ЖИГАЛКЕВИЧ

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання

Наталія ПРУС,
к.е.н., доцент

Керівник освітньо-
професійної програми
науковий ступінь,
вчене звання

Ганна МАТУКОВА,
д.пед.н., професор

Завідувач кафедри
науковий ступінь,
вчене звання

Валентин ПАРІЙ,
д.мед.н., професор

Київ, 2025

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА ПРОФІЛАКТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Освітній рівень: магістр

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри менеджменту охорони
здоров'я

д.мед. н., проф. Парій В.Д.

2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Жигалкевича Дмитра Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Маркетинг-менеджмент закладу охорони здоров'я (на прикладі приватної клініки)»

керівник роботи Наталія ПРУС, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від "13"травня 2025 р. № 381

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи

3. Вихідні дані до роботи

4. Цільова установка кваліфікаційної роботи

Мета кваліфікаційної роботи: розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо маркетинг-менеджменту закладу охорони здоров'я

Об'єкт дослідження: маркетинг-менеджмент закладу охорони здоров'я

Предмет дослідження: сукупність теоретико-методичних засад та практичних підходів щодо маркетинг-менеджменту закладу охорони здоров'я

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу

табл. 21, рис. 8

6. Дата видачі завдання "01" вересня 2025 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	травень 2025 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2025 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2025 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2025 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2025 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2025 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2025 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2025 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2025 р.	
10	Антиплагіатна перевірка роботи	грудень 2025 р.	
11	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2025 р.	

Студент _____

(підпис)

Дмитро ЖИГАЛКЕВИЧ

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Наталія ПРУС

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Текст стор. 124, табл. 21, рис. 8.

Ключові слова: маркетинг-менеджмент, заклад охорони здоров'я, приватна клініка, розвиток, маркетингова стратегія, маркетинговий мікс, ключові показники ефективності.

В дипломній роботі магістра розкрито сутність та особливості маркетинг-менеджменту. Систематизовано існуючі інструменти та принципи маркетинг-менеджменту закладів охорони здоров'я та розроблено логіко-структурну схему маркетинг-менеджменту сучасного закладу охорони здоров'я. Досліджено ринок приватних клінік України та надано організаційно-економічну характеристику бази дослідження. На основі аналізу системи маркетинг-менеджменту клініки виявлено її сильні та слабкі сторони. Дослідження конкурентного середовища надало можливість визначити конкурентні переваги. Здійснено комплексну розробку напрямів удосконалення маркетинг-менеджменту клініки, що ґрунтується на результатах проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінці конкурентних позицій, структурі надання медичних послуг та особливостях ринку приватної медицини м. Києва. Запропоновано комплексну систему заходів щодо удосконалення системи маркетинг-менеджменту клініки, яка охоплює стратегічний, комунікаційний, сервісний та операційний виміри маркетингу. Розроблено маркетингову стратегію для досліджуваного підприємства та здійснено економічне обґрунтування запропонованої стратегії. Отримані результати довели необхідність впровадження запропонованих заходів.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	10
1.1. Сутність і особливості маркетинг-менеджменту.....	10
1.2. Інструменти та принципи маркетинг-менеджменту закладів охорони здоров'я.....	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК».....	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК».....	39
2.2. Аналіз системи маркетинг-менеджменту ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»	52
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	69
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГ- МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК».....	71
3.1. Визначення пріоритетних напрямів розвитку маркетинг- менеджменту ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК».....	71
3.2. Розроблення маркетингової стратегії ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК».....	79
3.3. Економічне обґрунтування впровадження маркетингової стратегії ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК».....	99
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	113
ВИСНОВКИ.....	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	119

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я України, що супроводжується глобальними соціально-економічними змінами, цифровізацією та посиленням конкуренції у приватному медичному секторі, зростає значущість ефективного маркетинг-менеджменту як складової стратегічного розвитку медичних закладів. Актуальність дослідження зумовлена тим, що маркетинг у сфері охорони здоров'я перестає бути допоміжною функцією та перетворюється на комплексний управлінський механізм, який формує конкурентні переваги, забезпечує фінансову стійкість і сприяє підвищенню якості та доступності медичних послуг.

Особливості функціонування ринку приватної медицини у великих містах, зокрема у м. Києві, характеризуються високою насиченістю, швидкими темпами появи нових клінік, активним розвитком косметологічних, хірургічних та естетичних напрямів, а також підвищенням вимог до сервісу та персоналізованого підходу. В таких умовах маркетинг-менеджмент стає ключовим фактором, який визначає здатність медичного закладу адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, управління попитом, технологічних інновацій, поведінки та очікувань споживачів.

Проблематика маркетинг-менеджменту привертала увагу багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, які сформували теоретико-методологічні основи сучасного управління маркетинговою діяльністю підприємств. Значний внесок у розвиток концепції маркетингу як філософії управління організацією здійснили Ф. Котлер, К. Келлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, П. Дойль, Г. Армстронг, Р. Купер, які заклали фундаментальні підходи до формування маркетингових стратегій, управління ринковими сегментами, створення цінності для споживачів та розвитку конкурентних переваг.

Серед сучасних вітчизняних дослідників, які розвинули управлінські аспекти маркетингу, варто згадати Л. Балабанову, О. Борисенко, О. А. Біловодську, А. Войчак, В. В. Россоху, Є. Крикавського, Ю. Фісун. У їхніх

працях досліджуються особливості маркетингової діяльності підприємств у трансформаційній економіці, питання стратегічного управління, інноваційного маркетингу, маркетингових комунікацій та поведінки споживачів.

Попри широкий спектр наукових досліджень, низка проблем маркетинг-менеджменту залишається недостатньо вивченою. Однією з таких проблем є особливості маркетинг-менеджменту у закладах охорони здоров'я приватного сектору, де поєднуються економічні, соціальні та етичні чинники.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо маркетинг-менеджменту закладу охорони здоров'я.

Відповідно до поставленої мети були визначені завдання дослідження:

- розкрити сутність і особливості маркетинг-менеджменту;
- науково обґрунтувати інструменти та принципи маркетинг-менеджменту закладів охорони здоров'я;
- надати організаційно-економічну характеристику закладу охорони здоров'я;
- здійснити аналіз системи маркетинг-менеджменту закладу охорони здоров'я;
- визначити пріоритетні напрями розвитку закладу охорони здоров'я;
- розробити маркетингову стратегію закладу охорони здоров'я;
- надати економічне обґрунтування впровадження маркетингової стратегії закладу охорони здоров'я.

Об'єкт дослідження – маркетинг-менеджмент закладу охорони здоров'я.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних засад та практичних підходів щодо маркетинг-менеджменту закладу охорони здоров'я.

Методи дослідження. У процесі дослідження теоретичних та прикладних аспектів маркетинг-менеджменту приватного медичного закладу було застосовано комплекс загальнонаукових, економічних, аналітичних та спеціальних методів. Основними методами, використаними у дипломній роботі,

є такі: метод аналізу та синтезу – застосовувався для узагальнення теоретичних підходів до маркетинг-менеджменту, виявлення сутності ключових категорій, структурування функцій та механізмів управління маркетинговою діяльністю; порівняльний метод – використовувався для зіставлення підходів вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення маркетинг-менеджменту, а також для порівняльного аналізу конкуруючих медичних центрів; системний підхід – став методологічною основою дослідження маркетинг-менеджменту як комплексної, багаторівневої системи, що включає аналітичні, організаційні, комунікаційні, сервісні та економічні елементи; метод економічного аналізу – застосовувався для дослідження фінансових результатів клініки, аналізу доходів за напрямками, оцінювання показників ефективності маркетингових вкладень; SWOT-аналіз – використаний для виявлення сильних і слабких сторін клініки, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища; графічний метод – застосований для наочного представлення результатів у вигляді схем, моделей, структурних діаграм та таблиць.

Елементи наукової новизни:

удосконалено:

- інтегровану модель маркетинг-менеджменту для приватного медичного закладу, на відміну від класичних моделей, вона включає структуровану систему аналітичних, стратегічних, сервісних та операційних компонентів, інтегрує CRM-процеси, цифрові комунікації, систему зворотного зв'язку з пацієнтами та механізми партнерської взаємодії.
 - систему кількісних показників оцінювання ефективності маркетинг-менеджменту закладу охорони здоров'я (CAC, LTV, ROMI, ROI, NPV, DPP), що на відміну від наявних підходів, адаптована до медичної галузі й враховує специфіку структури доходів, повторних звернень, тривалості циклу лікування та особливостей комунікації з пацієнтом;
- дістало подальшого розвитку:

- теоретичний зміст категорії «маркетинг-менеджмент» у контексті сфери охорони здоров'я. Обґрунтовано взаємозв'язок між маркетинговими функціями та якістю медичних послуг, рівнем пацієнтського досвіду, сервісним дизайном і механізмами формування довгострокової лояльності пацієнтів, що доповнює традиційні підходи, у яких медична сфера розглядається переважно через призму ринкової орієнтації та комунікацій.

Практична значущість виконаної дипломної роботи полягає в тому, що її результати мають прикладний характер і можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» з метою підвищення ефективності маркетинг-менеджменту, оптимізації внутрішніх процесів, збільшення ринкової частки та зміцнення конкурентних позицій на ринку приватних медичних послуг:

- розроблена інтегрована модель маркетинг-менеджменту може бути впроваджена як основа для стратегічного управління маркетинговою діяльністю клініки;
- створено комплексну маркетингову стратегію, яка включає сегментацію цільової аудиторії, позиціонування, формування цілей, структурування комплексу маркетингу (7P) та визначення пріоритетних каналів просування;
- економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій включає розрахунки ROMI, ROI, NPV та DPP, що дозволяє керівництву клініки оцінити економічні наслідки впровадження кожного окремого заходу.

Крім того, розроблені в дослідженні підходи можуть бути використані не лише в ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК», але й іншими приватними медичними закладами, оскільки вони мають універсальний прикладний характер і враховують специфіку функціонування ринку медичних послуг України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність і особливості маркетинг-менеджменту

Формування маркетинг-менеджменту як самостійного наукового напрямку пов'язане з еволюцією теорії маркетингу та менеджменту у XX ст. На початкових етапах розвитку ринкових відносин (кінець XIX – початок XX ст.) домінувала виробнича концепція управління, яка виходила з того, що попит перевищує пропозицію, а отже, головним завданням підприємства є збільшення обсягів виробництва [15; 60]. У цей період маркетинг розглядався лише як функція збуту – тобто як діяльність, що забезпечує продаж уже виготовленої продукції.

У 1930–1950-х рр. у країнах із розвинутою економікою почала формуватися збутова концепція, коли головна увага підприємств була зосереджена на просуванні товарів і стимулюванні попиту. Саме тоді з'явилися перші спроби поєднати економічний аналіз ринку з елементами управлінської практики, що стало підґрунтям для формування концепції маркетинг-менеджменту [52; 60].

Становлення маркетинг-менеджменту як наукової дисципліни відбулося у 1950–1960-х рр. завдяки працям Ф. Котлера, П. Друкера, Д. Боулдінга, В. Олдсона та інших учених, які заклали основи сучасної маркетингової теорії. Ф. Котлер у класичному визначенні розглядає маркетинг-менеджмент як «процес аналізу, планування, реалізації та контролю програм, спрямованих на створення, підтримання та зміцнення вигідних обмінів із цільовими ринками з метою досягнення цілей організації» [15, с. 45].

У 1970–1980-х роках концепція маркетинг-менеджменту зазнала подальшої еволюції в напрямі ринкової орієнтації. На перший план виходить необхідність вивчення поведінки споживачів, розуміння їхніх мотивів,

формування брендової ідентичності та довгострокових відносин зі споживачами. З'являється поняття «relationship marketing» – маркетинг відносин, який згодом трансформувався у «customer relationship management» (CRM) [17; 49].

Початок XXI ст. характеризується переходом до інтегрованого маркетинг-менеджменту, який охоплює цифрові технології, аналітику великих даних (Big Data), інтернет-маркетинг, соціальні медіа та автоматизацію маркетингових процесів. Відповідно до концепції «Marketing 5.0» Ф. Котлера, сучасний маркетинг-менеджмент орієнтується на технології, спрямовані на людину, і поєднує цифрові рішення з гуманістичними цінностями [17, с. 18].

Таким чином, еволюція маркетинг-менеджменту пройшла кілька ключових етапів, які представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція маркетинг-менеджменту

Етап розвитку	Період	Основна характеристика
Виробнича концепція	до 1930 р.	Орієнтація на виробництво; маркетинг зводиться до збуту.
Збутова концепція	1930–1950 рр.	Акцент на просуванні товарів, рекламі, стимулюванні попиту.
Концепція маркетингу	1950–1970 рр.	Орієнтація на потреби споживача, поява системного підходу.
Соціально-етичний маркетинг	1970–1990 рр.	Урахування соціальних, екологічних та етичних аспектів.
Цифровий маркетинг-менеджмент	з 1990 р.	Використання інформаційних технологій, Big Data, CRM-систем.
Інтегрований маркетинг-менеджмент	з 2010 р.	Комплексний підхід, орієнтація на сталий розвиток і споживацький досвід.

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 15; 17; 49; 58; 60].

Маркетинг-менеджмент є однією з ключових складових сучасної системи управління підприємством. Його сутність полягає в інтеграції принципів маркетингу та управління в єдину цілісну систему, спрямовану на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. У найзагальнішому вигляді маркетинг-менеджмент розглядається як процес планування, організації,

мотивації та контролю маркетингової діяльності підприємства, спрямований на задоволення потреб споживачів і забезпечення конкурентоспроможності бізнесу [3; 8; 15].

Сутність маркетинг-менеджменту проявляється у взаємодії двох базових елементів – маркетингу, який забезпечує орієнтацію на потреби ринку, та менеджменту, який реалізує процес управління цими потребами за допомогою ресурсів підприємства. Як зазначає вчена-економіст Л. В. Балабанова, маркетинг-менеджмент – це діяльність, що спрямована на прийняття управлінських рішень щодо розроблення та реалізації маркетингової стратегії підприємства, виходячи з його потенціалу та ринкових умов [3, с. 28].

У широкому розумінні маркетинг-менеджмент охоплює весь цикл управління маркетинговою діяльністю: від аналізу ринкових можливостей до оцінювання результатів реалізації маркетингових програм [15; 52; 54]. Зокрема, це – визначення потреб споживачів, розроблення концепцій товарів і послуг, формування цінової політики, організація збуту та просування, управління комунікаціями, розвиток бренду та побудова довгострокових відносин із клієнтами.

Згідно з класичним підходом, представленим у працях Ф. Котлера та К. Келлера, маркетинг-менеджмент – це процес аналізу, планування, реалізації та контролю програм, спрямованих на створення, підтримання та зміцнення вигідних обмінів із цільовими споживачами для досягнення цілей організації [15, с. 45]. Автори підкреслюють, що управління маркетингом повинно базуватися на комплексному розумінні потреб ринку, соціально-економічних тенденцій та особливостей поведінки споживачів.

Основна мета маркетинг-менеджменту полягає у створенні цінності для споживача і забезпеченні прибутковості бізнесу через ефективне управління ринковими відносинами [49; 59; 61]. Цінність у даному контексті розглядається не лише як матеріальний чи функціональний результат споживання, але й як емоційна, символічна чи соціальна складова, що визначає лояльність споживача

до бренду. Таким чином, маркетинг-менеджмент виступає інструментом досягнення балансу між економічними інтересами підприємства та потребами споживачів.

Як зазначає Ф. Котлер, маркетинг – це «наука і мистецтво виявлення, створення та надання цінності для задоволення потреб цільового ринку та отримання прибутку шляхом формування довготривалих взаємин із клієнтами» [49; 71]. Отже, маркетинг-менеджмент можна визначити як управлінську діяльність, що забезпечує реалізацію цього процесу у межах конкретної організації.

На думку Ж.-Ж. Ламбена, маркетинг-менеджмент повинен розглядатися як стратегічна концепція, що об'єднує в собі ринкову орієнтацію, створення конкурентних переваг і довгострокову прибутковість підприємства [60, с. 55]. Автор наголошує на необхідності стратегічного підходу, який враховує не лише короткострокові результати, а й сталий розвиток організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Важливим аспектом сутності маркетинг-менеджменту є його системний характер. Це означає, що управління маркетинговою діяльністю здійснюється на основі взаємопов'язаних елементів: цілей, завдань, методів, ресурсів та механізмів контролю. Система маркетинг-менеджменту включає аналітичний, стратегічний, тактичний і контрольний рівні управління. На аналітичному рівні здійснюється дослідження ринку та споживачів; стратегічний рівень охоплює розроблення маркетингових стратегій; тактичний – реалізацію комплексу маркетингу (Product, Price, Place, Promotion); контрольний – оцінку результатів і коригування дій [3; 5; 8].

Сутність маркетинг-менеджменту також виявляється у його динамічності – здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Підприємства, що ефективно впроваджують принципи маркетинг-менеджменту, забезпечують собі більшу гнучкість у прийнятті рішень, скорочують ризики невизначеності й підвищують здатність прогнозувати ринкові тенденції [17; 58; 60]. У табл. 1.2

систематизовано різні підходи до визначення поняття «маркетинговий менеджмент».

Таблиця 1.2

Визначення поняття «маркетинг-менеджмент»

Автор/джерело	Визначення
Ф. Котлер, К.Л. Келлер	«Маркетинг-менеджмент – це мистецтво і наука вибору цільових ринків, залучення, утримання та розширення кола споживачів шляхом створення, надання та комунікації вищої споживчої цінності».
American Marketing Association	«Маркетинг-менеджмент – це процес планування, організації, спрямування та контролю маркетингової діяльності організації. Його головною метою є підвищення обсягів продажу та прибутковості шляхом формування позитивного іміджу підприємства й побудови стійких взаємовідносин із клієнтами».
Л. В. Балабанова	«Маркетинговий менеджмент – це поняття більш широке, ніж управління маркетингом. Якщо останнє являє собою одну із загальних функцій менеджменту, то маркетинговий менеджмент – це управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу».
О. А. Біловодська	«Маркетинговий менеджмент – це системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів маркетингу та менеджменту щодо адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей організації при ефективному розподілі обмежених ресурсів».
Г. Кушнір	«Маркетинговий менеджмент – це процес виявлення цільових ринків з метою реалізації політики ціноутворення, просування й розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямованих на здійснення обміну, який задовольняє попит та пропозицію на ринку товарів».
В. В. Россоха	«Маркетинговий менеджмент у широкому розумінні включає комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення стійкого й усебічного успіху у споживачів товарів підприємства та його ефективної діяльності. Вузьке розуміння – базується на сфері управління службою маркетингу з урахуванням впливу чинника загального керівництва діяльністю організації».
А. Войчак	«Маркетинговий менеджмент – це аналіз, планування, втілення в життя та контроль над проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення та підтримку вигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації (отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки на ринку тощо)».
Д. О. Кирилюк	У статті зазначено: «...під маркетинговим менеджментом слід розуміти цілісну концепцію системного управління ринковою діяльністю організації на принципах маркетингу».
І. Кучер	«Маркетинговий менеджмент – процес аналізу, планування, реалізації і контролю за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення і підтримку взаємовигідних зв'язків із цільовим ринком для досягнення цілей підприємства, що існує у загальній системі менеджменту».

Продовження табл. 1.2

Автор/джерело	Визначення
Т. А. Ковбаса	«Маркетинговий менеджмент розглядають як управління всіма функціями підприємства (загальними та окремими), всіма структурними підрозділами на основі маркетингу».

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 5; 15; 17; 59; 60]

Аналіз понятійно-термінологічних засад теорії маркетинг-менеджменту засвідчив наявність значної кількості концепцій, підходів і визначень, що відображають різні наукові погляди на сутність даної категорії. Така різноманітність термінологічного апарату свідчить про складність і багатовимірність процесів управління маркетинговою діяльністю в сучасних умовах.

З позиції сучасної економічної науки маркетинг-менеджмент можна розглядати як форму інноваційного управління, адже саме він забезпечує впровадження нових підходів до задоволення потреб споживачів, використання цифрових технологій і розроблення конкурентних стратегій [17; 22; 58].

Таким чином, маркетинг-менеджмент – це комплексна система управління ринковою діяльністю підприємства, що передбачає використання науково обґрунтованих методів аналізу, планування, організації, мотивації та контролю маркетингових процесів з метою досягнення конкурентних переваг і створення стійкої цінності для споживача [3; 5; 15; 59; 60]. Його сутність полягає в орієнтації на споживача, стратегічному мисленні та здатності забезпечувати довгострокову результативність підприємства в умовах динамічних ринкових змін.

З метою глибшого розуміння змісту термінів «управління маркетингом» та «маркетинг-менеджмент» доцільно здійснити їх порівняльний аналіз. Це дозволить виявити спільні та відмінні риси зазначених понять, а також визначити їх місце і роль у системі управління організацією.

У науковій літературі поняття «управління маркетингом» та «маркетинг-менеджмент» часто вживаються як синоніми, проте між ними існують певні

змістові відмінності. Їх розмежування є необхідним для чіткого розуміння функціональної ролі маркетингу в системі управління підприємством.

За визначенням Ф. Котлера, управління маркетингом – це процес аналізу, планування, реалізації та контролю програм, розроблених для створення, підтримання та зміцнення вигідних обмінів із цільовими ринками з метою досягнення цілей організації [15, с. 45]. Це визначення підкреслює управлінський аспект маркетингової діяльності, який передбачає послідовне виконання основних управлінських функцій.

Разом із тим, ряд українських дослідників (зокрема, Л. В. Балабанова, С. С. Гаркавенко) розглядають управління маркетингом як окрему функціональну підсистему загального менеджменту, що охоплює планування, організацію, координацію, мотивацію і контроль маркетингових процесів на підприємстві [3; 8]. Таким чином, поняття «управління маркетингом» більшою мірою відображає організаційно-адміністративний підхід до реалізації маркетингових завдань.

На відміну від цього, термін «маркетинг-менеджмент» у сучасних наукових підходах набув ширшого, інтегративного змісту. Він трактується не лише як управління маркетинговими функціями, а як система стратегічного управління ринковою діяльністю підприємства на засадах ринкової орієнтації, інноваційності та створення цінності для споживача [17; 59; 60;].

Ж.-Ж. Ламбен визначає маркетинг-менеджмент як «комплексний процес, що інтегрує стратегічне бачення розвитку підприємства з управлінням його ринковими можливостями для досягнення конкурентних переваг» [60, с. 55]. Таким чином, на відміну від традиційного «управління маркетингом», поняття «маркетинг-менеджмент» охоплює стратегічну орієнтацію підприємства, його позиціонування та управління відносинами зі споживачами.

Деякі автори (П. Дойль, І. Сетіяван, Х. Картаджая) підкреслюють, що маркетинг-менеджмент у сучасних умовах цифрової трансформації розглядається як процес управління створенням, передачею і комунікацією

цінності на основі використання технологічних інновацій, даних і клієнтського досвіду [17, с. 23].

Отже, управління маркетингом можна охарактеризувати як функціональний процес реалізації маркетингових рішень у межах організації, тоді як маркетинг-менеджмент – це стратегічна концепція управління всією ринковою діяльністю підприємства, орієнтована на формування довгострокових конкурентних переваг.

У табл. 1.3 представлено порівняння основних характеристик цих понять «управління маркетингом» та «маркетинг менеджмент».

Таблиця 1.3

Порівняння основних характеристик цих понять «управління маркетингом» та «маркетинг менеджмент»

Ознака	Управління маркетингом	Маркетинг-менеджмент
Сутність	Функціональний процес реалізації маркетингових заходів	Стратегічна система управління ринковою діяльністю
Мета	Задоволення потреб споживачів і забезпечення збуту	Створення цінності, формування лояльності та конкурентних переваг
Орієнтація	На внутрішні процеси маркетингового підрозділу	На зовнішнє середовище, споживача, ринок
Характер	Тактичний, операційний	Стратегічний, інтегрований
Часовий горизонт	Коротко- та середньостроковий	Довгостроковий
Основні інструменти	4P (Product, Price, Place, Promotion)	7P, CRM, брендинг, інновації, цифровий маркетинг
Ключовий результат	Ефективне виконання маркетингових функцій	Сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємства

Джерело: систематизовано автором

Ефективність управлінських рішень у маркетингу забезпечується ґрунтовним знанням маркетингових функцій, розумінням механізмів їх реалізації та застосуванням сучасних управлінських методів.

Функції маркетинг-менеджменту є ключовими елементами системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вони забезпечують цілісність і послідовність процесів, спрямованих на досягнення стратегічних і

тактичних цілей організації, а також відображають логіку управлінського циклу: від аналізу ситуації до контролю результатів. Науковці розглядають функції маркетинг-менеджменту як взаємопов'язані складові процесу прийняття управлінських рішень, що дозволяють підприємству адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища [3; 8; 52].

Аналітична функція є вихідною та визначальною у системі маркетинг-менеджменту. Вона передбачає систематичне вивчення ринку, споживчої поведінки, конкурентного середовища, тенденцій розвитку галузі та макромаркетингових чинників [3; 5]. Метою цієї функції є отримання достовірної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У межах аналітичної функції здійснюється моніторинг кон'юнктури ринку, оцінка потенціалу попиту, аналіз конкурентних переваг і загроз, дослідження структури споживацьких переваг і поведінкових моделей клієнтів. Саме на цьому етапі формується інформаційна база для подальшого стратегічного планування маркетингової діяльності.

Аналітична функція також охоплює SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні й слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. На основі результатів аналізу формується стратегічне бачення розвитку компанії, визначаються пріоритетні напрями діяльності та обґрунтовуються майбутні маркетингові цілі [5]. У сучасних умовах цифровізації значення аналітичної функції зростає завдяки використанню технологій Big Data, CRM-систем, інструментів аналітики споживацької поведінки та моделювання ринкових тенденцій [17; 58].

Планувальна функція є логічним продовженням аналітичної й охоплює процес формування стратегічних і тактичних маркетингових цілей [1; 8; 60]. На цьому етапі визначаються пріоритетні ринки, здійснюється сегментація споживачів і вибір цільових сегментів, формулюється стратегія позиціонування товарів і послуг, а також розробляється комплекс маркетингу (marketing mix). Планування маркетингової діяльності передбачає узгодження коротко- та

довгострокових цілей підприємства, визначення ключових показників ефективності, а також розроблення бюджету маркетингу.

Важливим аспектом планувальної функції є формування маркетингової стратегії підприємства, яка визначає напрями розвитку продуктового портфеля, цінову політику, стратегії просування та збуту, а також заходи зі зміцнення бренду. В умовах високої мінливості ринку планування має бути гнучким і адаптивним, що дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні виклики.

Організаційна функція полягає у створенні ефективної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, розподілі завдань між структурними підрозділами та координації їх взаємодії [3; 5]. Основним завданням цієї функції є формування організаційної структури маркетингу, визначення ролей і відповідальності працівників, встановлення каналів комунікації та регламентів взаємодії між підрозділами.

Організаційна функція забезпечує інтеграцію маркетингу з іншими функціональними напрямками – виробництвом, фінансами, логістикою, кадровим управлінням, інноваційною діяльністю. Вона сприяє створенню єдиного управлінського простору, у межах якого маркетингові рішення узгоджуються з корпоративною стратегією. У сучасних умовах розвитку підприємства дедалі частіше використовують матричні або проєктні моделі організації маркетингової діяльності, які забезпечують гнучкість і швидкість реагування на ринкові зміни.

Мотиваційна функція забезпечує активну участь персоналу в досягненні маркетингових цілей і підвищує результативність діяльності підприємства [8; 60]. Її сутність полягає у стимулюванні працівників до ефективного виконання своїх завдань через використання матеріальних і нематеріальних методів мотивації. До таких інструментів належать системи преміювання, участь у прибутках, програми визнання, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Мотиваційна функція тісно пов'язана із корпоративною культурою підприємства, оскільки формування позитивного внутрішнього клімату, орієнтованого на споживача, сприяє зростанню ініціативності працівників і підвищенню ефективності комунікацій між підрозділами. В умовах сучасного ринку, що характеризується високою конкуренцією за таланти, особливого значення набуває розвиток системи нематеріальної мотивації, спрямованої на залучення й утримання кваліфікованих кадрів маркетингової сфери.

Контрольна функція маркетинг-менеджменту завершує управлінський цикл і передбачає оцінювання результативності маркетингової діяльності, виявлення відхилень від запланованих показників і коригування управлінських рішень [15; 52; 59]. Її головною метою є забезпечення зворотного зв'язку між поставленими цілями та досягнутими результатами.

Контрольна функція реалізується через систему маркетингового аудиту, який охоплює аналіз ринкових показників, фінансових результатів, ефективності комунікацій, рівня задоволеності споживачів та ринкової частки підприємства. На підставі результатів контролю керівництво ухвалює рішення щодо коригування стратегій, бюджетів або маркетингових програм.

Сучасний маркетинг-менеджмент використовує такі інструменти контролю, як Balanced Scorecard, KPI-системи, CRM-аналітика, які дозволяють кількісно оцінювати досягнення цілей і швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Таким чином, функції маркетинг-менеджменту є взаємозалежними та утворюють замкнутий управлінський цикл, у якому кожна наступна функція спирається на результати попередньої. Їх узгоджена реалізація забезпечує ефективне управління маркетинговою діяльністю, орієнтоване на формування конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сучасне ринкове середовище характеризується високою динамічністю, зростанням рівня невизначеності, швидким розвитком цифрових технологій, процесами глобалізації та посиленням ролі споживача як центрального

елемента ринкової системи [17; 49; 58]. Ринкові тенденції останнього десятиліття демонструють зміщення акцентів із виробничої та збутової орієнтації на споживацько-центричну модель управління, у якій ключовим завданням підприємства стає створення унікального досвіду взаємодії з клієнтом та довгострокових відносин із ним.

Орієнтація на клієнта виступає базовим принципом сучасного маркетинг-менеджменту. Підприємства дедалі частіше формують свої стратегії не від продукту, а від потреб, очікувань і поведінки споживачів [3; 15; 49]. Клієнт розглядається не лише як кінцевий покупець, а як активний учасник процесу створення цінності, що впливає на розробку продуктів, комунікаційну політику та бренд-позиціонування. Застосування клієнтоорієнтованого підходу передбачає використання системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-систем), що дозволяє персоналізувати пропозиції, оптимізувати процеси обслуговування і підвищувати рівень лояльності споживачів [17; 58].

Інтеграція цифрових технологій стала одним із ключових чинників трансформації маркетинг-менеджменту. Цифровізація бізнес-процесів передбачає використання аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту, автоматизації маркетингових кампаній, мобільних застосунків, соціальних медіа та омніканальних комунікацій. Ці інструменти надають змогу підприємствам оперативно реагувати на поведінку споживачів, підвищувати ефективність просування та знижувати витрати на залучення клієнтів [17; 58]. Відтак, роль маркетинг-менеджера зміщується від традиційного адміністратора до аналітика даних і стратегічного координатора цифрових процесів.

Гнучкість і адаптивність стратегій стали визначальними характеристиками сучасного управління маркетингом. Підприємства функціонують у середовищі постійних змін — економічних, технологічних, соціокультурних і політичних. Це вимагає побудови адаптивних систем управління, здатних швидко змінювати маркетингові стратегії, канали комунікації, цінову політику або продуктову лінійку відповідно до нових умов

[3; 60]. Гнучкість проявляється у переході від довгострокових статичних планів до коротких циклів стратегічного планування (*agile marketing*), у яких рішення ухвалюються на основі безперервного аналізу даних і тестування гіпотез.

Не менш важливим чинником розвитку маркетинг-менеджменту є зростання уваги до соціальної відповідальності та сталого розвитку. У глобальному контексті маркетинг розглядається не лише як інструмент стимулювання збуту, а як засіб формування соціально-екологічної свідомості споживачів та підвищення добробуту суспільства [5; 17; 22]. Концепція сталий маркетинг (*sustainable marketing*) передбачає, що компанії мають забезпечувати баланс між економічною вигодою, екологічними інтересами та соціальною справедливістю. Це зумовлює необхідність розроблення «зелених» стратегій, використання етичної реклами, екологічного пакування та прозорих комунікацій зі споживачами.

Інтернаціоналізація ринків і глобалізація бізнесу призводять до зростання конкуренції та ускладнення процесів управління маркетингом у міжнародному контексті [17; 49; 59]. Підприємства, які виходять на зовнішні ринки, мають адаптувати свої маркетингові стратегії до культурних, мовних, соціальних та правових особливостей країн-цільових сегментів. Це стосується не лише локалізації рекламних повідомлень, а й адаптації продуктового асортименту, брендових рішень і комунікаційних каналів до місцевих ринкових умов. Успішна реалізація глобальних маркетингових стратегій вимагає поєднання принципів *global thinking – local acting* («глобальне мислення – локальні дії»), що забезпечує гнучке реагування на регіональні відмінності.

Окрім зазначених тенденцій, важливим напрямом розвитку маркетинг-менеджменту є інноваційність і креативність. Сучасні компанії активно впроваджують дизайн-мислення, колаборації зі споживачами (*co-creation*), брендинг на основі історій (*storytelling*) та емоційного залучення аудиторії. Усе це формує нові форми маркетингової комунікації, орієнтовані на створення емоційної цінності та побудову автентичного бренду [12; 22].

Крім того, актуальною тенденцією є перехід від традиційного маркетинг-менеджменту до маркетингу взаємодії (interaction marketing), де головним інструментом виступає двостороння комунікація між брендом і споживачем. Такий підхід підсилює значення соціальних мереж як каналів зворотного зв'язку та формування лояльності клієнтів.

Отже, маркетинг-менеджмент у сучасних умовах є багатовимірною, динамічною системою, яка поєднує класичні управлінські концепції з інноваційними технологічними підходами. Його розвиток визначається зростанням ролі споживача, впровадженням цифрових інструментів, орієнтацією на сталий розвиток і глобальну взаємодію. У результаті маркетинг-менеджмент стає не лише функцією управління, а комплексною філософією бізнесу, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства у світовій економіці [17; 22; 58].

1.2. Інструменти та принципи маркетинг-менеджменту закладів охорони здоров'я

Маркетинг-менеджмент посідає центральне місце в системі стратегічного управління підприємством, адже саме він забезпечує інтеграцію маркетингових принципів у всі сфери діяльності організації. Його ключова роль полягає у забезпеченні взаємозв'язку між ринковими потребами та ресурсними можливостями підприємства, що створює основу для формування конкурентних переваг, досягнення сталого розвитку та зростання вартості бізнесу [3; 5; 15; 18; 60].

У контексті стратегічного управління маркетинг-менеджмент виконує функцію синтезу внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства. З одного боку, він аналізує ринкові умови, споживчі потреби, поведінку конкурентів і тенденції розвитку галузі, а з іншого – координує використання внутрішніх ресурсів, потенціалу персоналу, фінансів і технологій. Така

взаємодія забезпечує узгодженість стратегічних цілей організації з можливостями ринку, формуючи підґрунтя для ефективного управління інноваціями, інвестиціями та розвитком бренду [3; 52].

Маркетинг-менеджмент виконує координаційну функцію, узгоджуючи управлінські рішення у виробничій, фінансовій, кадровій, логістичній та збутовій сферах [3; 52]. Координаційна роль проявляється у тому, що маркетингові стратегії визначають напрям і зміст діяльності інших функціональних підсистем підприємства. Наприклад, стратегія продукту впливає на планування виробництва, цінова політика – на фінансову стратегію, а стратегія комунікацій – на кадрову політику, оскільки потребує відповідних компетенцій персоналу. Завдяки цьому маркетинг-менеджмент виступає системоутворювальним елементом, який забезпечує єдність управлінських рішень і досягнення синергетичного ефекту між окремими підрозділами [5; 8].

У стратегічному аспекті маркетинг-менеджмент виконує інтеграційну функцію, поєднуючи короткострокові операційні завдання з довгостроковими цілями розвитку підприємства. Він слугує своєрідним «мостом» між поточними діями й стратегічними орієнтирами, забезпечуючи їх узгодженість і взаємозалежність. У результаті маркетинг перестає бути окремою функцією – він стає основою стратегічного мислення компанії, орієнтованого на створення цінності для споживача та суспільства в цілому [59; 60].

Ефективний маркетинг-менеджмент є одним із головних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства. Він сприяє формуванню унікальної ринкової пропозиції, підвищенню прибутковості, зміцненню ринкової позиції та розвитку позитивного іміджу бренду [3; 15; 60]. Через системне управління маркетингом підприємство здатне не лише задовольняти наявний попит, але й формувати нові потреби, впливаючи на споживацькі уподобання.

У сучасних умовах цифровізації ефективність маркетинг-менеджменту визначається здатністю підприємства використовувати аналітику даних для

прогнозування ринкових тенденцій і прийняття обґрунтованих рішень [17; 58]. Використання інструментів Business Intelligence, CRM- та ERP-систем, штучного інтелекту в аналізі поведінки споживачів дозволяє підвищити точність планування, персоналізувати комунікації та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Таким чином, маркетинг-менеджмент перетворюється на інтелектуальну систему підтримки управлінських рішень.

Окрім економічного виміру, маркетинг-менеджмент має також соціальний та етичний аспект. Сучасні концепції сталого маркетингу наголошують, що підприємство не може обмежуватися виключно отриманням прибутку – воно має брати на себе відповідальність за екологічні та соціальні наслідки своєї діяльності [17; 22]. Маркетинг-менеджмент у цьому контексті спрямований на гармонізацію економічних цілей із суспільними інтересами, забезпечення довіри та соціальної легітимності бізнесу.

Загалом, роль маркетинг-менеджменту у стратегічному управлінні підприємством полягає в тому, щоб перетворити маркетинг із функціональної підсистеми на філософію управління, що визначає логіку всієї діяльності організації. Підприємства, які успішно інтегрують маркетингові принципи у стратегічне управління, отримують стійкі конкурентні переваги, здатність до інновацій і гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища [3; 5].

Таким чином, маркетинг-менеджмент виступає фундаментальним інструментом забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Він об'єднує аналітичні, планові, організаційні та контрольні функції в єдину систему, що орієнтована на створення споживчої цінності, підвищення ефективності бізнесу та забезпечення сталого економічного зростання.

На особливу увагу заслуговує вивчення проблем маркетинг менеджменту у закладах охорони здоров'я. У межах реформування системи охорони здоров'я, зростання конкуренції між медичними провайдерами та збільшення автономії пацієнтів як активних учасників вибору послуг, функція маркетинг-менеджменту в закладах охорони здоров'я перетворюється на інтегровану

управлінську систему. Ця система поєднує аналітику попиту, формування цінності медичної послуги, побудову каналів доступу та комунікацій, а також вимірювання пацієнтського досвіду (PREMs/PROMs). У численних дослідженнях доведено, що ефективні маркетингові підходи в медичних закладах базуються на глибокому виявленні як явних, так і латентних потреб пацієнтів та трансформації цих інсайтів у нові пакети послуг і моделі сервісу [69 с. 93–96].

Таке переформатування маркетинг-менеджменту означає, що він перестає бути простим набором комунікаційних або продажних активностей і стає стратегічним компонентом управління закладом: він формує вирішальну ланку між ресурсами (людськими, технологічними, фінансовими) закладу охорони здоров'я і очікуваннями, поведінкою і цінністю для пацієнта. При цьому аналітика потреб і попиту виступає основою як для розроблення нових біомедичних/сервісних продуктів, так і для оптимізації їх доставки. Адже, як зазначено в емпіричному дослідженні, маркетингові стратегії у сфері охорони здоров'я «...починаються не з продукту, а з клієнта, вони більше орієнтовані на вибудовування стійких відносин, ніж на одиничні транзакції» [69].

Крім того, ця трансформація вимагає від менеджерів закладів застосовувати більш комплексний підхід: дослідження потреб, сегментація, позиціювання, маршрути пацієнта (patient journey), цифрові канали, оцінка якості та задоволеності (patient satisfaction), а також адаптивність інструментів маркетингу до специфіки медичної послуги. З одного боку, це вимагає застосування традиційного комплексу маркетингу (4P/7P) у контексті медичних послуг; з іншого – інтеграції сучасних інструментів цифрового маркетингу та аналітики. Наприклад, дослідники відзначають, що медичні організації, які використовують цифрові платформи для просування та комунікації, мають більшу здатність адаптуватися до змін поведінки пацієнтів і досягати вищого рівня лояльності [69].

У сучасній концепції маркетинг-менеджменту закладів охорони здоров'я центральне місце посідає пацієнт як активний суб'єкт ринку медичних послуг. Його участь у виборі медичної установи, лікаря, формату обслуговування і навіть у спільному прийнятті клінічних рішень визначає структуру попиту та стимулює розвиток інноваційних форм сервісу. Як зазначає McKinsey, перехід до моделі «patient-centered healthcare» вимагає від медичних закладів орієнтації не лише на задоволення поточних потреб, а й на формування довготривалих відносин довіри та партнерства [63].

Основним принципом сучасного маркетинг-менеджменту є споживацька орієнтація, яка полягає у визнанні пацієнта центральним елементом системи надання медичних послуг. Такий підхід передбачає глибоке розуміння індивідуальних очікувань, поведінкових мотивів, рівня медичної обізнаності та бар'єрів споживання послуг. Як доводять Purgarea V. та Pora A., маркетингові стратегії у сфері охорони здоров'я мають враховувати емоційні аспекти довіри, безпеки та комфорту, що істотно впливають на вибір пацієнта [67; 69].

Другим ключовим елементом є створення аналітичної бази маркетинг-менеджменту, яка дозволяє систематизовано вивчати потреби пацієнтів, тенденції ринку та зміни в структурі попиту. Методи медичного маркетингового аналізу включають сегментацію за соціально-демографічними, психографічними й поведінковими критеріями, аналіз задоволеності (Patient Satisfaction), моніторинг рівня довіри та репутаційного капіталу. Згідно з дослідженнями OECD/Paris [28], застосування міжнародних індикаторів PREMs і PROMs забезпечує можливість оцінювати результати не лише з точки зору клінічної ефективності, а й з урахуванням досвіду пацієнтів.

Третім визначальним аспектом виступає управління цінністю послуги (Value-Based Healthcare), що полягає у комплексному підході до оцінювання результатів лікування з погляду пацієнта. Відповідно до [55; 65], створення цінності для споживача в медицині охоплює не лише клінічні результати, а й відчуття безпеки, комфорт середовища, зручність комунікації, доступність та

прозорість інформації. Таким чином, маркетинг у сфері охорони здоров'я переходить від орієнтації на «продаж послуги» до управління досвідом пацієнта (Patient Experience Management), що стає ключовим джерелом конкурентних переваг.

Сучасні медичні заклади все активніше використовують омніканальні механізми взаємодії з пацієнтами, що включають поєднання офлайн- і онлайн-каналів: запис через мобільні додатки, телемедичні консультації, онлайн-чати, віртуальні приймальні тощо. Дослідження Chang E. засвідчує, що застосування телемедицини підвищує рівень задоволеності пацієнтів, зменшує бар'єри доступу та сприяє формуванню більш персоналізованих маршрутів лікування [51]. З іншого боку, Seuren L. звертає увагу на важливість ефективної комунікації під час дистанційних візитів, адже саме якість взаємодії між лікарем і пацієнтом визначає рівень довіри до медичної послуги [70].

Останнім, проте не менш важливим компонентом маркетинг-менеджменту є вимірювання результатів маркетингової діяльності медичних закладів. Система показників повинна охоплювати як фінансові метрики (доходи, частка ринку, коефіцієнт залучення нових пацієнтів), так і нефінансові індикатори: задоволеність пацієнтів, рівень лояльності (NPS), частоту повторних звернень, індекс довіри та іміджеві характеристики. За даними OECD, саме поєднання фінансових і поведінкових метрик дає змогу сформувати цілісне уявлення про ефективність маркетингової політики ЗОЗ [72].

Додатково Alotaibi N. підкреслює значення цифрової готовності персоналу як чинника успішного впровадження маркетингових стратегій: персонал повинен володіти навичками аналітичного мислення, цифрової комунікації та роботи з даними [48].

Ефективна реалізація концепції маркетинг-менеджменту в медичних організаціях неможлива без системного застосування сучасних інструментів аналітики, комунікацій та цифрових технологій. Їхнє призначення полягає у

забезпеченні сталого зв'язку між надавачем медичних послуг і пацієнтом, формуванні позитивного споживчого досвіду, підвищенні якості сервісу та конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) [63].

Система інструментів маркетинг-менеджменту в медичній сфері має інтегрований характер і охоплює п'ять основних блоків (рис.1.1):

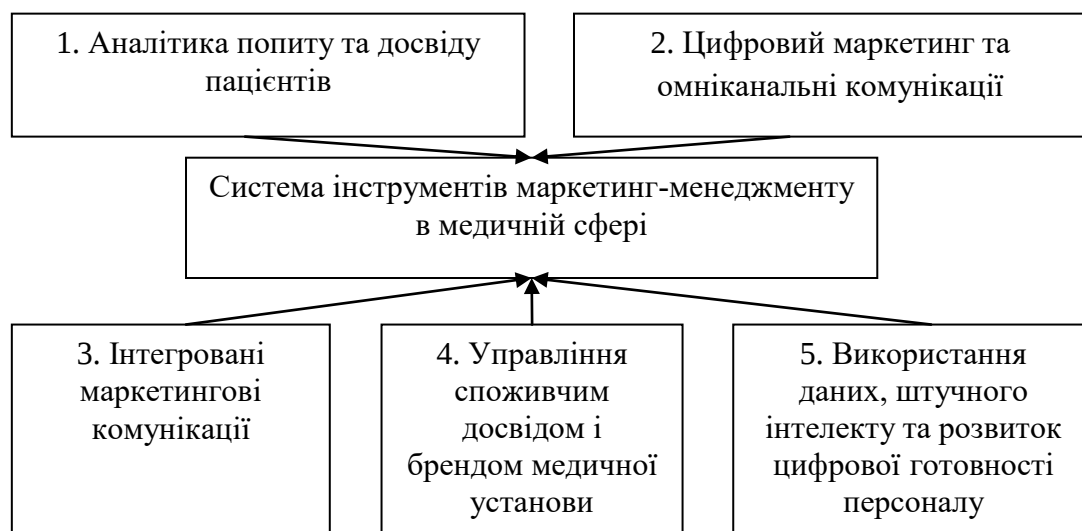


Рис. 1.1. Система інструментів маркетинг-менеджменту в медичній сфері

Джерело: побудовано автором

1. Аналітика попиту та досвіду пацієнтів. Маркетингова аналітика у сфері охорони здоров'я є вихідною точкою для формування ефективних управлінських рішень. Вона передбачає збір, систематизацію та інтерпретацію даних про потреби, поведінку та рівень задоволеності пацієнтів.

В останні роки набули поширення стандартизовані інструменти Patient-Reported Experience Measures (PREMs) та Patient-Reported Outcome Measures (PROMs), розроблені у межах міжнародної програми OECD PaRIS (Patient-Reported Indicator Surveys) [65].

Завдяки PREMs і PROMs можливо оцінювати не лише клінічні результати лікування, а й емоційні, поведінкові та соціальні аспекти сприйняття медичної допомоги. Ці дані застосовуються для бенчмаркінгу, розроблення стандартів

якості обслуговування та коригування клініко-сервісних процесів. Пацієнтський фідбек виступає важливим тригером удосконалення: регулярний аналіз відгуків, скарг і похвал, індексу лояльності (Net Promoter Score) дозволяє своєчасно виявляти зони сервісного ризику та покращувати взаємодію між лікарем і пацієнтом [72].

2. *Цифровий маркетинг і омніканальні комунікації.* Цифровізація медичної галузі радикально змінила способи комунікації з пацієнтами. Інструменти digital marketing – SEO/SEM-оптимізація, контент-маркетинг, соціальні мережі, e-mail-розсилки, чат-боти, персоналізовані платформи – забезпечують безперервний контакт між медичним закладом і пацієнтом.

Систематичні огляди свідчать, що медичні установи, які активно використовують цифрові канали, досягають вищого рівня довіри, скорочують час на пошук інформації для пацієнтів та формують лояльну онлайн-спільноту.

Особливе значення має телемедицина, яка сьогодні виступає не лише інструментом надання послуг, а й елементом маркетингової стратегії – каналом залучення і утримання пацієнтів. За даними Chang E., телемедичні консультації збільшили рівень задоволеності пацієнтів і розширили доступ до медичної допомоги серед населення старших вікових груп та мешканців сільських територій [51].

Водночас Seuren L. підкреслює, що комунікація у телездоров'ї має базуватися на високих стандартах етичності, чіткості мовлення й спільного прийняття рішень, адже якість дистанційної взаємодії безпосередньо впливає на прихильність пацієнта до лікування [70].

3. *Інтегровані маркетингові комунікації (ІМС) для медицини.* Інтегровані маркетингові комунікації – це система узгоджених заходів, спрямованих на створення єдиного інформаційного простору між медичним закладом і його цільовими аудиторіями.

Elrod J. і Fortenberry J. виділяють кілька базових тактик ІМС, адаптованих для медичної сфери:

- Sales promotion – проведення безкоштовних скринінгів, профілактичних днів, програм лояльності для постійних клієнтів;
- Direct marketing – індивідуальні повідомлення пацієнтам через SMS або електронну пошту з персоналізованими рекомендаціями;
- Personal selling – корпоративні контракти з роботодавцями, що забезпечують медичне обслуговування працівників;
- Public relations – організація благодійних і соціальних заходів, співпраця зі ЗМІ та професійними асоціаціями [55].

ІМС у закладах охорони здоров'я не лише підвищують рівень поінформованості, але й сприяють формуванню соціально значущого іміджу, що є важливою умовою довіри пацієнтів.

4. Управління споживчим досвідом і бренд-менеджмент ЗОЗ. Управління споживчим досвідом (Customer/Patient Experience Management) розглядається сучасними дослідниками як основа довгострокової лояльності пацієнтів.

За висновками аналітиків McKinsey & Company, задоволений пацієнт на 60–70 % рідше змінює медичного провайдера, а позитивний досвід стає потужним каналом неформального «сарафанного» маркетингу [63].

Ефективне управління брендом медичної установи включає аналіз «подорожі пацієнта» (*end-to-end patient journey*), забезпечення прозорості інформації, доступності електронного запису, оперативного зворотного зв'язку та комфортності фізичного середовища.

Бренд медичного закладу повинен асоціюватися не лише з якістю лікування, а й із людяністю, етичністю та відкритістю у комунікаціях. Це формує соціальний капітал довіри – найцінніший нематеріальний актив у сфері охорони здоров'я.

5. Дані, штучний інтелект і цифрова готовність персоналу. Одним із найновіших напрямів маркетинг-менеджменту є використання даних, аналітики

та штучного інтелекту (AI) для прогнозування попиту, сегментації пацієнтів, оптимізації ресурсів та персоналізації сервісу.

Згідно з дослідженнями BMC Health Services Research аналітичні платформи CRM і BI дають змогу автоматизувати процеси комунікації, оцінювати ефективність рекламних кампаній та визначати пріоритети у розвитку послуг [1].

Водночас результативність упровадження таких технологій залежить від рівня цифрової готовності персоналу – здатності медичних і адміністративних працівників використовувати цифрові рішення в повсякденній діяльності. Навчання, цифрова культура та зміни управлінських підходів є передумовами успішної цифрової трансформації маркетингової функції в ЗОЗ.

Узагальнену схему маркетинг-менеджменту ЗОЗ представлено на рис. 1.2.

Останнім часом багато уваги приділяється етичному маркетингу. Це пов'язано зі зростанням кількості випадків використання маніпулятивних технологій, недобросовісної реклами та порушення прав споживачів.

Етичний вимір маркетинг-менеджменту у сфері охорони здоров'я є надзвичайно важливим, оскільки ця галузь безпосередньо стосується найвищої соціальної цінності – здоров'я та життя людини. Маркетингова діяльність медичних закладів не може зводитися лише до економічної вигоди, вона має бути побудована на принципах гуманізму, справедливості, достовірності та відповідальності перед суспільством. Як зазначають Purcarea V. і Pora A., медичний маркетинг відрізняється від комерційного тим, що його кінцевою метою є не лише продаж послуг, а підвищення добробуту пацієнтів, зміцнення громадського здоров'я та формування довіри до системи охорони здоров'я [67; 69].

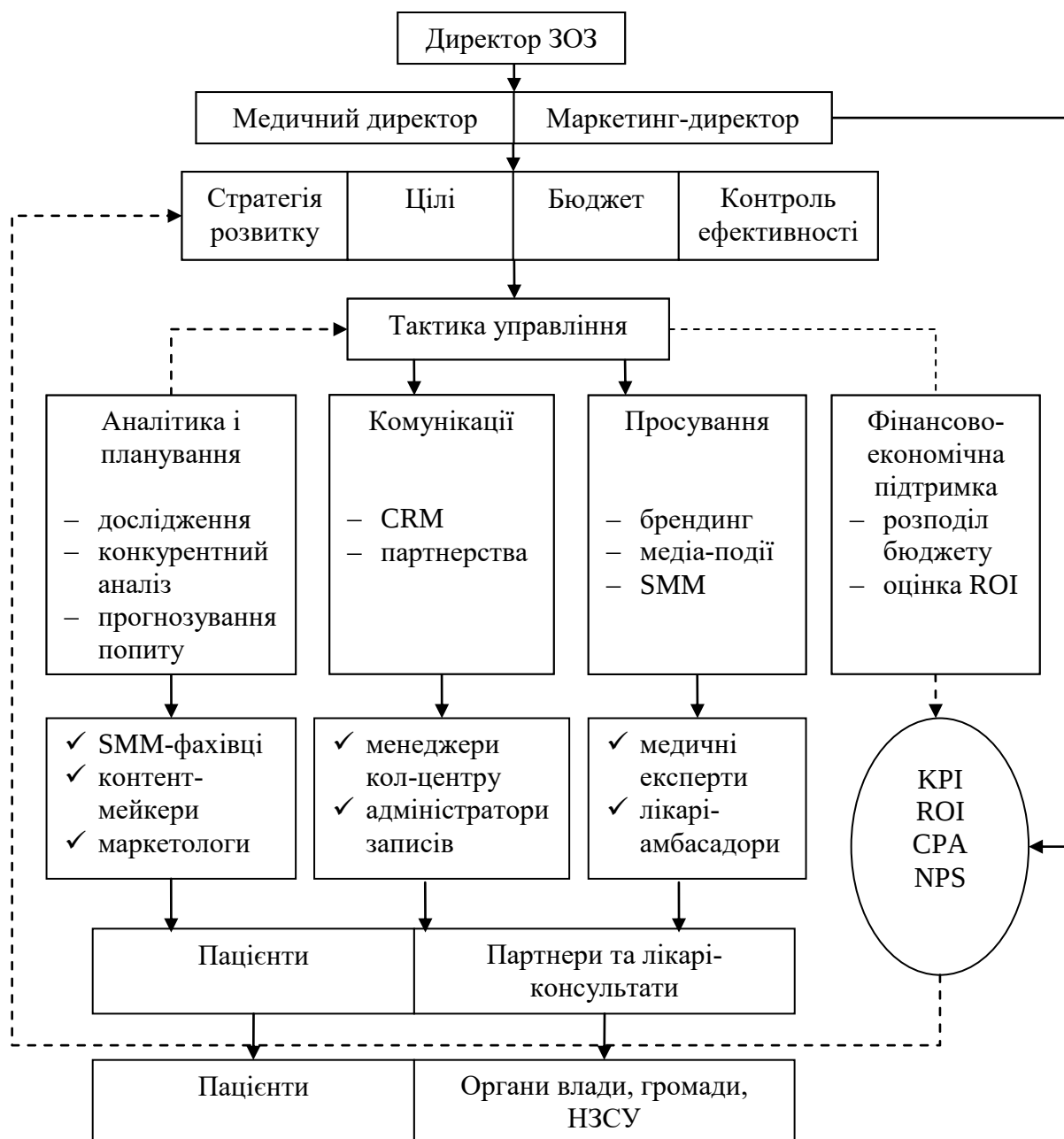


Рис. 1.2. Логіко-структурна схема маркетинг-менеджменту сучасного закладу охорони здоров'я

Джерело: розроблено автором

Основу етичного маркетингу в закладах охорони здоров'я становлять такі базові принципи:

1. Достовірність і правдивість інформації. Усі рекламні та комунікаційні повідомлення мають відповідати клінічній дійсності, ґрунтуватися на доказових

медичних стандартах і не створювати оманливих очікувань. За даними World Health Organization Ethical Criteria for Medicinal Promotion, медичний контент повинен містити чітке посилання на клінічні джерела та уникати емоційно-маніпулятивних формулювань [27].

2. Інформована згода та автономія пацієнта. Будь-яке маркетингове повідомлення або взаємодія з пацієнтом має базуватися на вільному виборі та усвідомленій згоді. Згідно з міжнародними рекомендаціями OECD/Paris (2023), забезпечення прозорості умов лікування, вартості послуг і ризиків є ключовим чинником підвищення довіри до медичних організацій [27].

3. Недискримінація та рівний доступ до медичних послуг. Маркетингові стратегії не повинні виключати окремі соціальні або демографічні групи. Соціально відповідальний маркетинг передбачає інклюзивну комунікацію, що враховує потреби осіб із хронічними захворюваннями, людей з інвалідністю, представників різних культурних і мовних спільнот [34; 51].

4. Конфіденційність персональних даних. Використання цифрових інструментів у маркетингу ЗОЗ (CRM-систем, онлайн-записів, телемедицини) створює нові виклики для захисту приватності пацієнтів. Європейський регламент GDPR (General Data Protection Regulation, 2018) встановлює суворі норми щодо обробки медичних даних, що мають бути враховані під час планування будь-яких маркетингових активностей [68].

5. Соціальна відповідальність та прозорість. Медичний маркетинг повинен сприяти не лише зростанню прибутковості установи, а й підвищенню рівня обізнаності населення щодо профілактики захворювань, вакцинації, здорового способу життя. Як зазначає McKinsey, довіра пацієнтів зростає, коли заклад охорони здоров'я позиціонує себе як партнер громади, а не як комерційний суб'єкт [63].

На нормативному рівні етичні аспекти маркетингу медичних послуг регламентуються низкою документів міжнародного та національного характеру:

- Кодексом медичної етики Всесвітньої медичної асоціації, який визначає пріоритет гуманності, поваги до гідності пацієнта та принципу «не шкодь» у будь-якій комунікації [33];
- Загальноєвропейською директивою щодо реклами лікарських засобів і медичних послуг [37];
- Законом України «Про рекламу», який забороняє створення хибних уявлень про ефективність або унікальність лікування [38];
- Кодексом етики лікаря України, що зобов'язує медичного працівника підтримувати професійну репутацію установи етичними методами інформування [39].

Важливо, що сучасні стандарти управління якістю в медичних організаціях, зокрема, ISO 9001:2015 та ISO 21001:2018 рекомендують впроваджувати політики доброчесності комунікацій як частину системи внутрішнього контролю та корпоративної соціальної відповідальності.

У період цифрової трансформації етична складова маркетингу набуває нових змістів. Згідно з даними [1], упровадження штучного інтелекту та автоматизованих систем CRM повинно супроводжуватися прозорими алгоритмами обробки даних, недопущенням дискримінаційних рішень і дотриманням принципів пояснюваності («explainable AI»).

Поряд із цим, управління цифровою репутацією ЗОЗ передбачає постійний моніторинг публікацій, відгуків і соціальних медіа-каналів із метою запобігання поширенню недостовірної інформації.

Існуючі дослідження доводять, що якість дистанційної комунікації у телемедицині безпосередньо впливає на етичне сприйняття послуги: уважність лікаря, чіткість пояснень і повага до приватності створюють основу довіри до технологічно посередкованого медичного сервісу [33].

У практиці управління якістю етичність маркетингу дедалі частіше розглядається як вимірюваний показник ефективності. Міжнародні організації (OECD, ISO) пропонують інтегрувати до систем оцінювання такі індикатори:

- частка скарг на неточну або оманливу рекламу;
- рівень задоволеності пацієнтів комунікацією та прозорістю цін;
- показники довіри та репутаційного іміджу установи;
- участь закладу у соціальних і профілактичних програмах.

Поєднання кількісних і якісних метрик дає змогу перетворити етичність із декларативної категорії на функціональний інструмент підвищення якості управління. Такий підхід узгоджується з концепцією «відповідального маркетингу у сфері охорони здоров'я», яка визнає баланс між прибутковістю, соціальною корисністю та безпекою пацієнта як стратегічну мету медичного менеджменту [67].

Отже, сучасні механізми та інструменти маркетинг-менеджменту в закладах охорони здоров'я охоплюють не лише класичні елементи маркетингу, а й новітні цифрові, аналітичні та етичні підходи, спрямовані на підвищення цінності для пацієнта. Вони створюють підґрунтя для розвитку сервісно орієнтованої моделі медицини, у якій економічна ефективність тісно поєднується з соціальною відповідальністю, а успішність закладу вимірюється не лише прибутковістю, а й рівнем довіри, задоволеності та якості життя пацієнтів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Проведене у першому розділі дослідження дало змогу всебічно розкрити сутність, структурні елементи, закономірності функціонування та теоретико-методологічні засади маркетинг-менеджменту як сучасної концепції управління економічними процесами на мікрорівні господарювання. Здійснений аналіз наукових джерел і поглядів вітчизняних та зарубіжних учених підтвердив, що маркетинг-менеджмент є однією з найдинамічніших та найкомплексніших сфер управлінської науки, яка поєднує стратегічну спрямованість маркетингу з інструментальною гнучкістю менеджменту. Уточнено, що маркетинг-менеджмент виступає інтегрованою системою управління, заснованою на

принципах взаємозв'язку аналітики, планування, організації, мотивації та контролю маркетингової діяльності підприємства, які у своїй сукупності забезпечують цілісність управлінського процесу.

Основна мета функціонування маркетинг-менеджменту полягає у досягненні ефективного позиціонування підприємства на ринку, формуванні його конкурентних переваг, підтриманні лояльності споживачів та створенні стійкої цінності для клієнтів і суспільства в цілому. Важливо підкреслити, що у структурі маркетинг-менеджменту поєднуються як економічні, так і соціальні орієнтири: поряд із забезпеченням прибутковості підприємства він передбачає гармонізацію інтересів усіх зацікавлених сторін – споживачів, партнерів, персоналу та суспільства.

Змістовне наповнення поняття маркетинг-менеджменту підкреслює його дуальну природу – поєднання стратегічної філософії маркетингу з прикладними управлінськими інструментами. З одного боку, він ґрунтується на ідеї формування споживчої цінності як основного джерела конкурентоспроможності підприємства; з іншого – реалізується через комплекс управлінських методів, процедур і рішень, що регламентують поведінку організації на ринку. Таким чином, маркетинг-менеджмент можна розглядати як системну діяльність, спрямовану на цілеспрямований вплив на ринкове середовище з метою його формування, а не лише пасивного пристосування до нього.

Крім того, у процесі дослідження обґрунтовано, що маркетинг-менеджмент відображає синтез економічної науки, поведінкових підходів, соціальної психології та інформаційних технологій, що забезпечує йому міждисциплінарний характер. Така інтеграція дозволяє не лише управляти обмінними процесами, а й формувати сталі ринкові відносини, засновані на довірі, прозорості й соціальній відповідальності. Відтак маркетинг-менеджмент постає не просто як сукупність інструментів управління, а як філософія управління підприємством у цілому, що визначає його місію, бачення розвитку та стратегічні пріоритети у взаємодії з ринковим середовищем.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МЕДЕЙРА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»

Ринок медичних послуг України у сучасних умовах характеризується стрімким розвитком, структурною трансформацією та посиленням ролі приватного сектору у задоволенні потреб населення у якісній та доступній медичній допомозі. Протягом останнього десятиліття, особливо після запровадження медичної реформи та створення Національної служби здоров'я України (НСЗУ), відбулися суттєві зміни у фінансуванні, організації та конкурентному середовищі медичної галузі. Відбулося поступове переорієнтування системи охорони здоров'я на ринкові принципи, коли заклади охорони здоров'я, незалежно від форми власності, конкурують за пацієнта не лише якістю послуг, а й рівнем сервісу, інноваційністю, довірою та іміджем.

Згідно з аналітичними даними Міністерства охорони здоров'я, станом на 2024 рік в Україні функціонує понад 7 тис. приватних закладів охорони здоров'я різного профілю, що становить приблизно 30 % усіх суб'єктів господарювання у сфері охорони здоров'я (рис. 2.1) [1].

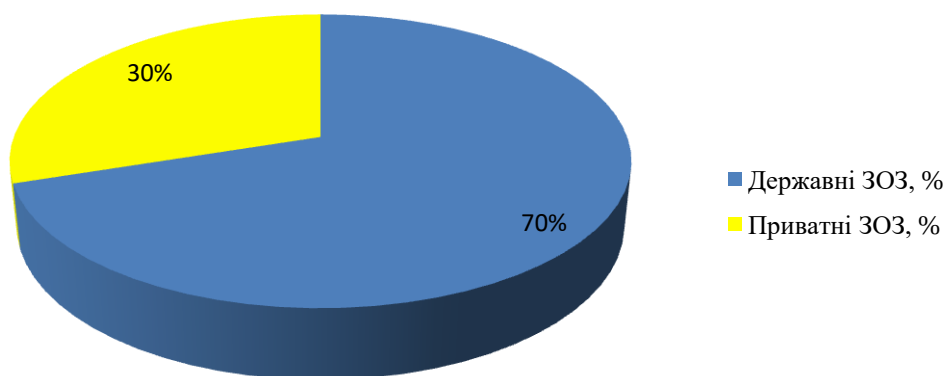


Рис. 2.1. Розподіл ринку закладів охорони здоров'я різного профілю у 2024 р.

Джерело: побудовано автором на основі даних [1]

Найвищу концентрацію приватних медичних закладів спостерігають у великих урбанізованих центрах – Києві, Харкові, Львові, Одесі, Дніпрі, де споживачі мають вищу платоспроможність і сформований попит на якісне обслуговування. Особливого розвитку набули такі напрями, як естетична медицина, гінекологія, стоматологія, діагностика, хірургія одного дня та реабілітаційні послуги.

Одним із показових прикладів сучасного приватного закладу охорони здоров'я є клініка «Медейра Клінік» (далі Медейра) – багатопрофільний медичний центр, що поєднує доказову медицину, інноваційні технології та сервіс європейського рівня.

Медейра була заснована у 2020 році в місті Києві як приватний заклад охорони здоров'я нового формату [27]. Її засновником і керівником є М'яготін Дмитро Євгенович, який поєднав управлінський досвід із сучасним баченням розвитку медичного бізнесу.

Юридично клініка функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю – ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» (код ЄДРПОУ 43828055). Дата державної реєстрації – 18 вересня 2020 р., статутний капітал – 1 000 000 грн [2].

Фактична адреса клініки: м. Київ, просп. Берестейський, 67, що зумовлено її стратегічним розташуванням у густонаселеному районі з розвиненою транспортною інфраструктурою. Вибір місця розташування дозволив сформувати стабільну клієнтську базу серед мешканців столиці та навколишніх територій.

Концепція створення Медейра базувалася на впровадженні принципів «ізраїльської медицини» – доказового підходу, високої спеціалізації лікарів, застосування сучасних малоінвазивних технологій і персоналізованого сервісу.

Місія Медейра – надання медичних послуг на найвищому рівні якості із забезпеченням комфорту, безпеки та психологічного добробуту пацієнтів.

З моменту заснування клініка демонструє динамічний розвиток: розширює спектр послуг, збільшує кількість спеціалістів, оновлює матеріально-технічну базу та активно впроваджує цифрові рішення в управлінські процеси.

Організаційна структура Медейра побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує поєднання централізованого стратегічного управління з децентралізованими операційними підрозділами. Керівником підприємства є директор, який несе відповідальність за загальне керівництво, стратегічне планування, фінансову стабільність і розвиток персоналу.

Структура управління включає такі підрозділи:

1. Медичний відділ – лікарі вузьких спеціальностей, хірурги, середній медперсонал, служба стерилізації;
2. Адміністративний відділ – кадрова служба, документообіг, ліцензування;
3. Маркетинговий підрозділ – реклама, PR, онлайн-просування, робота з відгуками;
4. Фінансово-економічний відділ – бухгалтерія, аналітика, фінансове планування;
5. Технічна служба – експлуатація обладнання, безпека, санітарно-технічне обслуговування.

Логіко-структурну схему організаційної структури Медейра представлено на рис. 2.2.

Станом на 1 вересня 2025 р. у Медейрі працює близько 45 співробітників, з яких 12 – лікарі вищої категорії та стажем вище 20 років, 18 – лікарі першої та другої категорії, інші – фахівці адміністративного, технічного та маркетингового напрямів. Окрім того, до управлінського складу входять директор клініки, його заступник з медичної частини, керівник адміністративного відділу та головна медична сестра, які забезпечують ефективне стратегічне й оперативне управління діяльністю медичного центру.

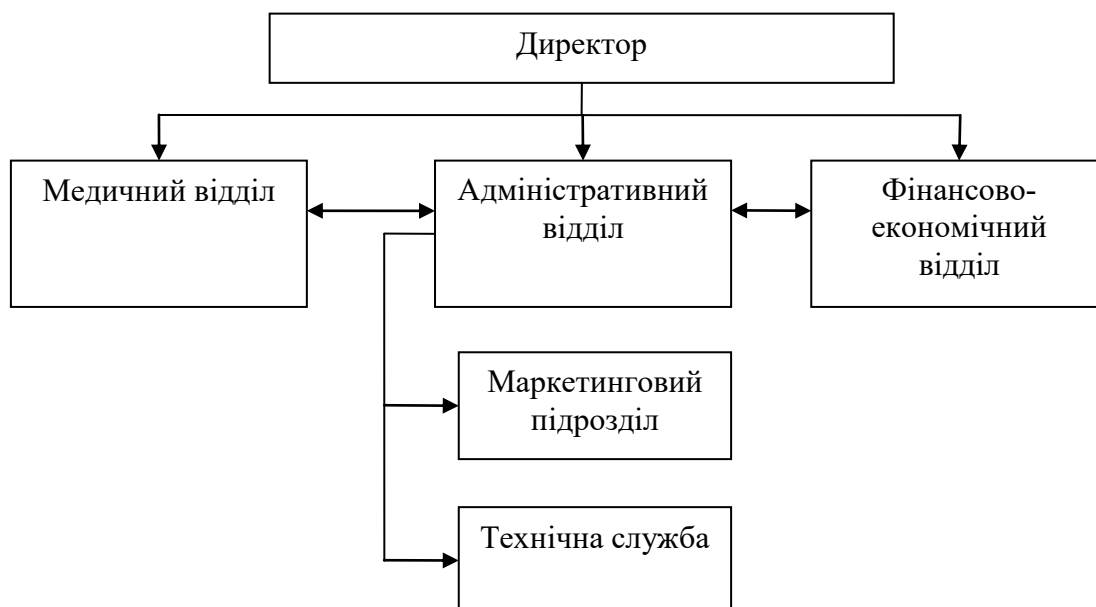


Рис. 2.2. Логіко-структурна схема організаційної структури
ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»

Джерело: складено автором

Характеристику персоналу клініки наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Характеристика персоналу підприємства ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»

№ з/п	Показник	Характеристика	
		абс. ч.	%
1	Кількість лікарів	30	67
2	Кількість молодших спеціалістів з медичною освітою	6	13
3	Кількість адміністративно-управлінського персоналу	5	11
4	Кількість господарсько-обслуговуючого персоналу	4	9
Разом		45	100

Джерело: складено автором

Як було зазначено вище, кількість лікарів складає 30 осіб, кількість молодших спеціалістів з медичною освітою складає 6 осіб (1 – начмед, 2 – медсестри реанімації, 2 – палатні медсестри, 2 – медсестри маніпуляційного та реабілітаційного кабінетів), до складу адміністративно-управлінського персоналу входить генеральний директор, фінансовий директор, головний лікар, адміністратор та 2 маркетолога. До складу господарсько-обслуговуючого

персоналу входять: 1 технік з налагодження медичних пристроїв, 1 електрик, 2 санітарки.

Високий рівень кваліфікації персоналу клініки підтверджується наявністю сертифікатів міжнародного зразка, участю у науково-практичних конференціях, майстер-класах і стажуваннях за кордоном, що свідчить про їх готовність до впровадження сучасних методів лікування.

Система підвищення кваліфікації в клініці носить системний і безперервний характер. Працівники регулярно проходять внутрішні тренінги, що стосуються клінічних протоколів, стандартів сервісу, медичної етики та комунікації з пацієнтами. Крім того, клініка підтримує партнерські зв'язки з навчальними та дослідницькими медичними установами, що сприяє трансферу знань і впровадженню найновіших досягнень світової медицини в практику.

Особлива увага приділяється розвитку корпоративної культури: у клініці діє система наставництва для молодших спеціалістів, впроваджено механізми внутрішнього контролю якості медичних послуг, а також система мотивації персоналу, що базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Такий підхід дозволяє підтримувати високий рівень залученості працівників, сприяє зниженню плинності кадрів та підвищує якість обслуговування пацієнтів.

Висока фаховість медичного персоналу, поєднана з орієнтацією на стандарти доказової медицини та постійним професійним удосконаленням, є визначальною передумовою успіху клініки Медейра та забезпечує їй репутацію надійного й відповідального постачальника медичних послуг у приватному секторі охорони здоров'я України.

Такий кадровий склад відповідає вимогам ліцензування МОЗ України та забезпечує високий рівень спеціалізації надання послуг.

Медейра є багатопрофільною установою, що надає послуги у таких напрямках:

- гінекологія, репродуктивне здоров'я;

- дерматологія та косметологія;
- мамологія, ендокринологія;
- пластична хірургія;
- терапія, УЗ-діагностика;
- лабораторні дослідження.

Медейра має усі необхідні сертифікати та ліцензії Міністерства охорони здоров'я України на здійснення медичної діяльності, що підтверджує відповідність її роботи чинним державним стандартам і вимогам до безпеки пацієнтів. Ліцензована діяльність охоплює надання послуг у галузях гінекології, дерматології, мамології, косметології, хірургії, а також лабораторної та ультразвукової діагностики. Окрім того, клініка має дозвільні документи на експлуатацію спеціалізованого медичного обладнання, що потребує підвищених вимог до радіаційної безпеки та технічного контролю.

З метою забезпечення високої якості медичних послуг, клініка систематично впроваджує сучасні медичні технології, методи малоінвазивного лікування та цифрові системи діагностики. Уся техніка клініки проходить регулярне технічне обслуговування, калібрування та метрологічну перевірку згідно з чинними стандартами МОЗ України, що гарантує точність діагностики та безпеку процедур.

До складу матеріально-технічної бази клініки входить сучасне діагностичне та хірургічне обладнання, зокрема:

- ультразвукові сканери експертного класу з функцією еластографії;
- ендоскопічні комплекси для малоінвазивних операцій;
- хірургічні лазерні системи для дерматологічних і гінекологічних процедур;
- апарати для дерматоскопії та кріотерапії;
- коагулятори та системи радіохвильової хірургії;
- сучасне лабораторне обладнання для клініко-біохімічних досліджень;
- УЗД-апарати останнього покоління з можливістю 3D/4D-візуалізації;

- стерилізаційні установки та системи контролю чистоти повітря у хірургічних блоках.

Одним із прикладів використання інноваційних технологій є цифрова дерматоскопія із застосуванням штучного інтелекту, що дозволяє на ранніх стадіях виявляти зміни шкіри та своєчасно запобігати розвитку онкологічних процесів. Такі технології істотно підвищують точність діагностики, безпечність лікування і ефективність профілактичних заходів.

Уся діяльність Медейра відповідає сучасним принципам доказової медицини, що базуються на використанні клінічно перевірених методів і світових протоколів лікування. Завдяки цьому клініка формує високу репутацію медичного центру, який поєднує професіоналізм, технологічність і сервіс преміум-рівня.

Клініка розвиває напрям малоінвазивних процедур і «one-day surgery» – оперативних втручань, після яких пацієнт може повернутися додому того ж дня.

Особливу увагу приділено якості сервісу – комфортним умовам перебування, конфіденційності, психологічній підтримці пацієнта.

Для оптимізації управлінських процесів, підвищення якості обслуговування пацієнтів та ефективності внутрішніх комунікацій у Медейра впроваджено сучасну медичну інформаційну систему (MIS) MedAir, адаптовану під специфіку роботи багатoproфільних медичних центрів. Ця система забезпечує комплексну автоматизацію основних бізнес-процесів клініки – запису пацієнтів, ведення електронної медичної картки, управління графіками роботи лікарів, контролю навантаження кабінетів, обліку медичних послуг та інтеграції з лабораторними модулями [28].

Ключовими перевагами використання MIS MedAir є інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, висока швидкість обробки даних та можливість формування аналітичних звітів у режимі реального часу. Система автоматично надсилає пацієнтам нагадування про майбутні візити, дозволяє зменшити

кількість пропущених записів та підвищує рівень задоволеності клієнтів сервісом. Окрім того, впровадження електронних анкет і форм зворотного зв'язку сприяє збору актуальної інформації про якість послуг та своєчасному реагуванню на потреби пацієнтів.

Для організації електронного документообігу клініка використовує інтегровані сервіси *M.E.Doc* та *Вчасно*, які забезпечують безпечний обмін юридично значущими документами, підписання договорів, обмін актами виконаних робіт та подання звітності до контролюючих органів [29; 37]. Ці системи відповідають вимогам українського законодавства щодо електронного підпису та електронного архівування документів, що гарантує їх правову силу.

Інтеграція зазначених інформаційних систем у внутрішні бізнес-процеси клініки дозволила значно підвищити ефективність адміністративного управління, зменшити ризики, пов'язані з людським фактором, оптимізувати фінансовий облік і підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

Результати діяльності Медейра представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»
за 2021-2024 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік (показ.)	Відносн. відхил., %	2023 рік (показ.)	Відносн. відхил., %	2024 рік (показ.)	Відносн. відхил., %
Кількість працівників, осіб	38	46	+21,05	42	-8,7	45	+11,9
Активи (усього), тис.грн.	1 423,77	890,94	-37,42	1 505,27	+68,95	1 971,02	+30,94
Чистий дохід (виручка), тис.грн.	2 626,83	2 006,86	-23,60	4 166,60	+107,62	5 800,88	+39,22
Собівартість реалізованих послуг, тис.грн.	2 542,21	2 038,37	-19,82	2 770,21	+35,90	3 047,23	+10,00
Валовий прибуток, тис.грн.	84,62	-31,51	-137,23	1 396,40	+4532	2 753,65	+97,20

Продовження табл. 2.2

Показник	2021 рік	2022 рік (показ.)	Віднош. відхил., %	2023 рік (показ.)	Віднош. відхил., %	2024 рік (показ.)	Віднош. відхил., %
Адміністративні витрати, тис.грн.	334,23	0,3	-99,91	941,75	+1043	856,14	-9,09
Маркетингові (збутові) витрати, тис.грн.	143,22	0,13	-99,91	186,19	+286	169,3	-9,09
Операційний прибуток (ЕВІТ), тис.грн.	-392,83	-31,94	-91,87	268,45	+940,49	1 728,25	+543,78
Податок на прибуток, тис.грн.	-70,71	-5,75	-16,54	48,32	+169,29	311,08	+543,78
Чистий прибуток, тис.грн.	-322,12	-26,19	-2,98	220,13	+30,47	1 417,16	+543,78
Власний капітал, тис.грн.	677,88	973,81	-0,54	1220,13	+5,48	2 417,16	+98,11
ROS, % (рентабельність продажів)	-12,26	-1,31	-0,10	5,28	+0,99	24,43	+362,41
ROE, % (рентабельність власного капіталу)	-47,52	-2,69	-0,02	18,04	+0,18	58,63	+224,97
Оборотність активів (разів)	1,84	2,25	0,00	2,77	+0,03	2,94	+6,32

Джерело: розраховано автором на основі даних клініки із застосування Excel

Відповідно до поданих показників у табл. 2.1, можна відстежити, що упродовж 2021–2024 рр. клініка пройшла шлях від становлення до зростання. Початковий етап (2021 р.) характеризувався формуванням матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу та клієнтської бази. У 2022 р. підприємство зіткнулося зі спадом купівельної спроможності населення, зміною споживчих пріоритетів, зниженням попиту на планові послуги через початок повномасштабної війни. Водночас цей період став точкою перелому,

коли клініка почала активно диверсифікувати свої напрями діяльності, оптимізувала витратну частину та впровадила сучасні системи управління.

З 2023 року Медейра увійшла у фазу відновлення й активного зростання. Було проведено реорганізацію внутрішніх бізнес-процесів, впроваджено CRM-систему для управління пацієнтськими потоками, розширено перелік послуг за рахунок малоінвазивних операцій, дерматокосметології, лабораторної діагностики та ультразвукових досліджень. Усе це позитивно позначилося на ключових фінансово-економічних показниках 2023–2024 рр., зокрема на темпах зростання доходів, операційної ефективності та платоспроможності.

Показники доходів за період 2021–2024 рр. демонструють стійку тенденцію до зростання. Якщо у 2021 р. чистий дохід становив близько 2,6 млн грн, то вже у 2024 р. цей показник перевищив 5,8 млн грн. Темп приросту перевищує 100 %, що свідчить про ефективну реалізацію маркетингової та комерційної стратегії підприємства. Основними факторами такого зростання стали:

- розширення спектра медичних послуг;
- залучення нових клієнтів через цифрові канали комунікації;
- підвищення середнього чека на послугу за рахунок персоналізації обслуговування;
- стабілізація операційної діяльності після адаптації до нових умов ринку.

Водночас динаміка собівартості реалізованих послуг має подібну тенденцію: вона зросла з 2,5 млн грн у 2021 р. до 3 млн грн у 2024 р. Така ситуація є типовою для галузі охорони здоров'я, оскільки витрати клініки формуються переважно за рахунок оплати праці медичного персоналу, закупівлі медикаментів, матеріалів та обслуговування обладнання. Проте співвідношення темпів зростання доходів і витрат демонструє позитивну пропорцію — доходи зростають швидше, ніж собівартість, що забезпечує позитивну динаміку валового прибутку.

Валовий прибуток у 2023 році зріс у понад 32 разів порівняно з кризовим 2022-м, що свідчить про ефективність управлінських рішень. Хоча у 2024 р. відбувається незначна корекція цього показника, вона пояснюється природним стабілізаційним ефектом після фази різкого відновлення. Підприємство досягло точки фінансової рівноваги, коли зростання доходів компенсує збільшення витрат і дозволяє формувати стабільний прибуток.

Важливою складовою фінансової політики клініки є оптимізація адміністративних і маркетингових витрат. У період 2021–2022 рр. основні ресурси спрямовувалися на формування матеріальної бази, відкриття філій і просування бренду. У 2023–2024 рр. акценти зміщено на підвищення ефективності. Так, адміністративні витрати у 2024 р. порівняно з 2023 р. зменшилися майже на 9,1 %, що пов'язано з автоматизацією управлінських процесів і впровадженням медичної інформаційної системи MedAir.

Аналогічно, скорочення маркетингових витрат відбулося завдяки цифровій трансформації маркетингу – замість дорогих офлайн-кампаній клініка використовує таргетовану рекламу, SEO-просування, e-mail маркетинг і систему лояльності для повторних клієнтів.

У результаті, ЕВІТ (операційний прибуток) клініки стабільно зростав із 2022 р. і в 2024 р. досяг 1,7 млн грн, що свідчить про раціональну структуру витрат та контроль операційної маржі. Це особливо важливо для приватних медичних установ, де маржинальність безпосередньо залежить від поєднання ефективності медичного персоналу й оптимального використання ресурсів.

Динаміка прибутковості Медейри за 2021–2024 рр. демонструє збалансований розвиток із поступовим зростанням ефективності. Якщо у 2022 р. було зафіксовано збитковість через зниження попиту у зв'язку з початком війни (–0,03 млн грн), то у 2023 р. чистий прибуток зріс до 0,22 млн грн, а у 2024 р. становив 1,4 млн грн, що свідчить про стабілізацію фінансових потоків.

Для наочного уявлення змїну основних економічних показників клініки представлено на рис. 2.3.

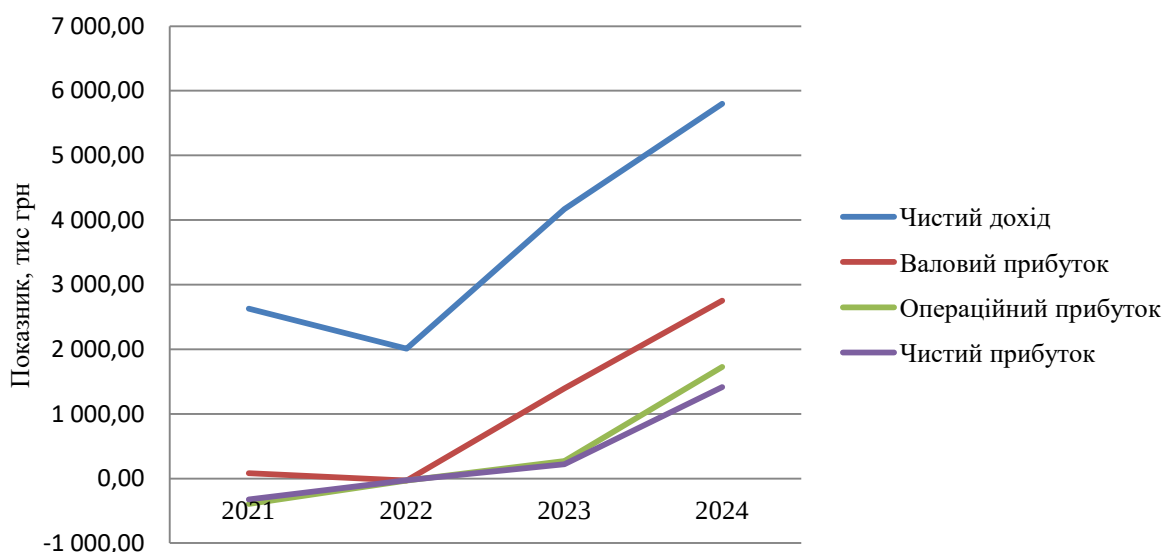


Рис.2.3. Зміна економічних показників ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»
за 2021–2024 рр.

Джерело: побудовано автором

Рентабельність власного капіталу (ROE) має хвилеподібну динаміку, що є типовим для малого приватного бізнесу на етапі росту. У 2021 р. цей показник сягав – 47 %, у 2022 р. знизився через збитковість, а у 2024 р. стабілізувався на рівні 58 %, що все одно перевищує середньогалузевий норматив. Це свідчить про високу віддачу на вкладений капітал, ефективне управління прибутком та низький рівень зовнішньої залежності.

Власний капітал клініки зростає у 3,6 разів за чотири роки – з 0,68 млн грн до 2,4 млн грн. Це вказує на процес капіталізації прибутків і формування внутрішніх джерел фінансування. Підприємство поступово переходить від моделі фінансування через короткострокові позики до самозабезпечення, що є ознакою стратегічної фінансової стабільності.

Показник оборотності активів підвищився з 1,84 до 2,94 разів, що засвідчує зростання ефективності використання матеріальних ресурсів. Іншими словами, кожна гривня активів у 2024 р. приносила майже три гривні доходу.

Це стало можливим завдяки оптимізації графіків роботи лікарів, підвищенню завантаженості кабінетів і раціональному використанню обладнання.

Підвищення оборотності активів також свідчить про посилення менеджменту з боку керівництва, яке забезпечує гнучке управління запасами, витратами та грошовими потоками.

Для наочного уявлення змiну показників фінансової стійкості клініки представлено на рис. 2.4.

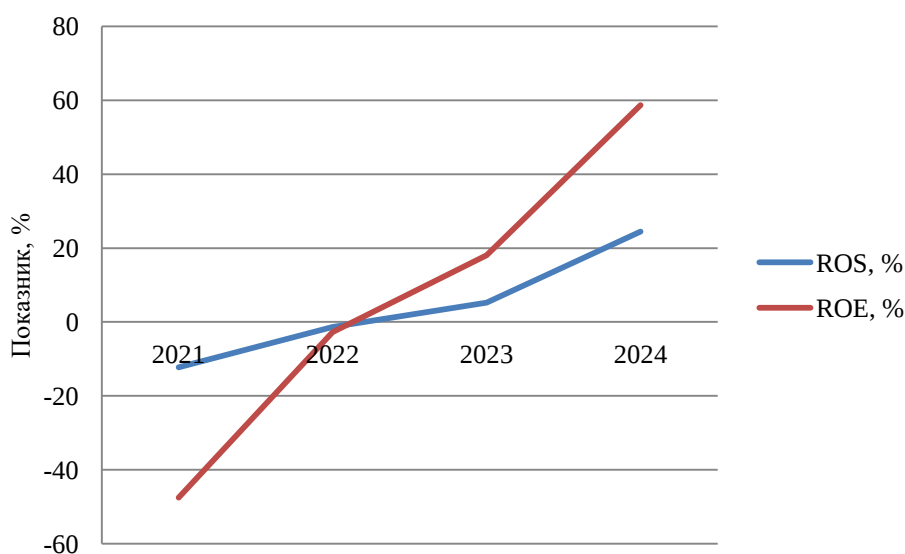


Рис. 2.4. Зміна показників фінансової стійкості ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» за 2021–2024 рр.

Джерело: побудовано автором

Отже, відповідно результатів фінансово-економічного аналізу діяльності Медейра у 2021–2024 рр. можна зробити висновок, що підприємство успішно адаптувалося до змін зовнішнього середовища, утримує стабільний рівень прибутковості і демонструє високі темпи розвитку.

Основні позитивні тенденції включають:

- стійке зростання доходів і прибутковості;
- оптимізацію адміністративних та маркетингових витрат;
- зростання ефективності використання активів;
- покращення показників ліквідності та фінансової автономії;

- утримання високого рівня довіри споживачів і розширення ринкової частки.

Водночас клініці варто приділити увагу контролю за собівартістю послуг, запобіганню зростанню постійних витрат та збільшенню інвестування в цифрові рішення для подальшого підвищення ефективності управління. У цілому клініка демонструє високу адаптивність, гнучкість і фінансову стабільність, що створює основу для її подальшого стратегічного розвитку на ринку приватної медицини України.

На основі проведеного аналізу організаційно-економічної діяльності Медейра можна узагальнити її сильні та слабкі сторони (табл 2.3).

Таблиця 2.3

Сильні та слабкі сторони ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»

№	Фактор	Сильна сторона	Слабка сторона
1.	Висококваліфікований медичний персонал	+	
2.	Сучасна матеріально-технічна база	+	
3.	Високий рівень фінансової стабільності та рентабельності	+	
4.	Висока собівартість послуг		–
5.	Нерівномірність фінансової динаміки у період кризи		–
6.	Обмеженість власних інвестиційних ресурсів		–
7.	Недостатній рівень диверсифікації джерел доходів		–
8.	Ефективна система управління та автоматизація процесів	+	
9.	Позитивна динаміка зростання клієнтської бази	+	
10.	Стійке становище на регіональному ринку медичних послуг	+	
11.	Гнучка маркетингова стратегія	+	
12.	Ризик посилення конкуренції на ринку приватної медицини		–
13.	Висока залежність від людського фактору		–
14.	Недостатня міжнародна інтеграція		–

Джерело: складено автором

Таким чином, клініка «Медейра» є сучасним прикладом успішного приватного закладу охорони здоров'я, який поєднує ефективну організаційну структуру, доказову медицину та стратегічно продуману маркетингову політику. За період 2020–2024 рр. підприємство пройшло етап становлення, закріпило позиції на ринку та сформувало власну нішу серед приватних клінік Києва.

Розвинена маркетингова система, орієнтація на потреби пацієнтів, використання CRM-технологій і активна цифрова присутність створюють передумови для подальшого зростання.

2.2. Аналіз системи маркетинг-менеджменту ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»

Відповідно до здійсненого аналізу у Розділі 1, можна стверджувати, що маркетинг-менеджмент виступає ключовим інструментом стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я. Його основне завдання полягає не лише у просуванні медичних послуг, а й у створенні довготривалих відносин з пацієнтами та бізнес-партнерами, формуванні позитивного іміджу клініки та забезпеченні її фінансової стабільності.

Аналіз мікросередовища є одним із ключових етапів дослідження функціонування суб'єкта господарювання в межах конкурентного ринку, оскільки саме на цьому рівні формується безпосереднє поле взаємодії підприємства з усіма його контрагентами, споживачами та партнерами.

У контексті діяльності Медейра аналіз мікросередовища набуває особливого значення. Медичний ринок м. Києва є висококонкурентним, насиченим та динамічним, а тому ефективне управління взаємодією з основними стейкхолдерами є передумовою стабільності й зростання. В умовах воєнного стану, соціальної напруги та зміни споживчих пріоритетів саме мікросередовище стає тією сферою, де підприємство може оперативно реагувати на виклики, забезпечуючи гнучкість маркетингової стратегії та підтримання конкурентних переваг.

Аналіз споживачів є одним із найважливіших напрямів у системі маркетинг-менеджменту Медейрб, оскільки саме пацієнти формують попит на послуги, визначають структуру пропозиції та впливають на стратегічне позиціонування підприємства на ринку медичних послуг.

Згідно з аналітичними даними платформи SimilarWeb, за останні три місяці близько 41 % відвідувачів офіційного сайту клініки становили чоловіки, тоді як 59 % – жінки. Такий розподіл є типовим для приватного медичного сектору, де жінки, як правило, демонструють вищу активність у питаннях профілактики, планових оглядів і контролю стану здоров'я. Це зумовлює підвищений попит на послуги у сфері гінекології, ендокринології, дерматології та естетичної медицини.

За віковою структурою аудиторії найбільшу частку становлять користувачі у віковому діапазоні 25–44 років, що відповідає економічно активному населенню з середнім та вище середнього рівнем доходу. Саме ця група є ядром цільової аудиторії Медейра, оскільки вона характеризується стабільною платоспроможністю, схильністю до використання приватних медичних послуг та підвищеними вимогами до якості обслуговування.

Друга за чисельністю група – це пацієнти віком 45–60 років, які найчастіше звертаються за консультаціями терапевтів, кардіологів, гастроентерологів і проходять профілактичні обстеження («Check-up» програми). Для цього сегмента визначальними факторами вибору клініки є компетентність лікарів, наявність сучасного обладнання та можливість комплексного обстеження в одному місці.

Молодший сегмент (18–24 роки) є менш чисельним, проте демонструє тенденцію до зростання. Ця група переважно користується онлайн-записом через соціальні мережі або мобільні додатки та схильна до вибору клінік із активною digital-комунікацією. Таким чином, наявність ефективних SMM-каналів є ключовим фактором залучення молодшої аудиторії.

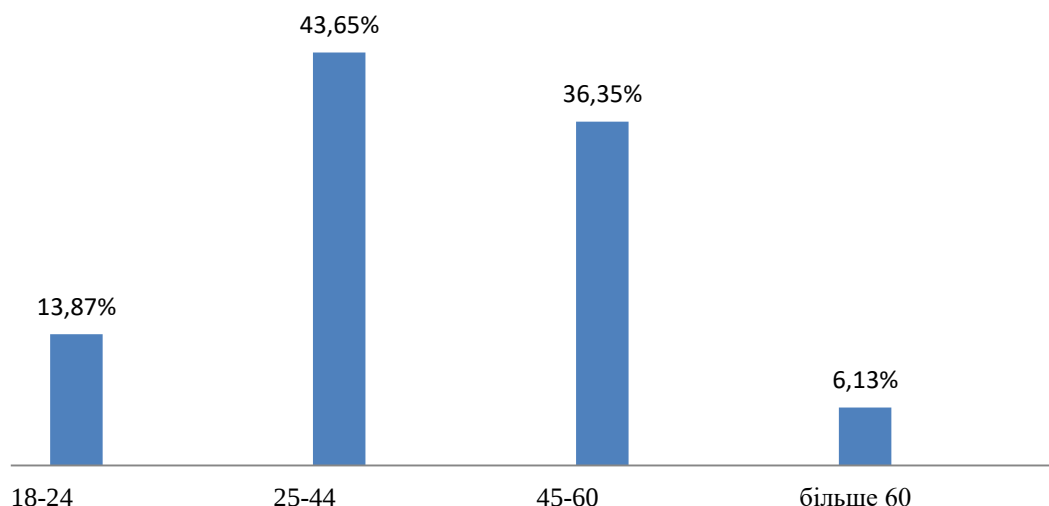


Рис. 2.4. Розподіл користувачів сайту ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» за віковою категорією

Джерело: побудовано автором на основі даних SimilarWeb [32]

Щодо географічного розподілу, основна частина пацієнтів Медейра Клінік проживає у м. Києві (близько 80 % від загальної кількості клієнтів), решта – у прилеглих містах і областях. Такий показник свідчить про локальний характер ринку клініки, проте наявність онлайн-комунікацій, електронного запису та телемедичних консультацій створює умови для поступового розширення географії клієнтів.

З поведінкової точки зору, пацієнти «Медейра Клінік» характеризуються високим рівнем залученості у процес прийняття рішення, оскільки медичні послуги належать до категорії високої участі (high involvement). Це означає, що перед вибором лікаря чи послуги пацієнти здійснюють порівняння клінік, аналізують відгуки, консультуються із знайомими або користуються пошуковими системами. При цьому вирішальну роль відіграють довіра, репутація бренду та рекомендації інших пацієнтів.

Крім того, внутрішні дані клініки свідчать, що понад 60 % нових клієнтів приходять за рекомендаціями постійних пацієнтів, що підтверджує

ефективність комунікаційної стратегії, заснованої на принципах сервісного маркетингу та утримання клієнтів.

Отже, цільовий споживач Медейра – це соціально активна, фінансово стабільна особа середнього віку (25–45 років), яка цінує професіоналізм, комфорт і технологічність медичних послуг. Жінки становлять незначну більшість серед клієнтів, що визначає доцільність орієнтації частини маркетингових заходів на формування жіночих програм лояльності, профілактичних кампаній та тематичних інформаційних матеріалів у соціальних мережах.

Таким чином, результати аналізу споживачів демонструють, що діяльність Медейра має чітко окреслену ринкову нішу та зорієнтована на пацієнтів середнього і преміум-сегментів, що забезпечує стабільність попиту та потенціал для подальшого стратегічного зростання.

Для подальшого аналізу системи маркетинг-менеджменту ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» доцільним є проведення аналізу конкурентного середовища, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства у порівнянні з іншими учасниками ринку, а також оцінити можливості для підвищення його конкурентоспроможності.

З метою визначення конкурентного середовища ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» проведено систематизацію провідних приватних медичних закладів м. Києва, які мають схожі напрями діяльності, рівень сервісу, цінову політику та орієнтацію на індивідуальні потреби пацієнтів. За результатами аналізу, до основних конкурентів віднесено п'ять клінік: «Mediland», «MIRUM Clinic», «Elize Clinic», «GOSH Plastic Surgery Clinic», «Esthetic Hills» та «Aura».

1. Медичний центр «Mediland» – один із провідних приватних багатoproфільних закладів столиці, що спеціалізується на терапевтичних, хірургічних, онкологічних і діагностичних послугах. Клініка вирізняється потужною технічною базою (МРТ, КТ, ендоскопічні та лазерні системи), високим рівнем професійності медичного персоналу та впровадженням

інноваційних діагностичних технологій. Орієнтуючись на пацієнтів середнього й преміум-сегментів, «Mediland» зберігає стабільну позицію завдяки поєднанню технологічності, якості та репутаційної надійності [30].

2. MIRUM Clinic – сучасна клініка персоналізованої медицини, яка пропонує послуги у галузях терапії, кардіології, гінекології, неврології, дерматології та естетичної медицини. Основна відмінність MIRUM полягає у широкому використанні цифрових технологій у взаємодії з пацієнтами – онлайн-запис, CRM-система, таргетований маркетинг, телемедичні консультації. Клініка орієнтована на пацієнтів віком 25–45 років, які цінують комфорт, сучасний сервіс та довіру до бренду. MIRUM Clinic є прямим конкурентом Медейра за масштабом, спектром послуг і ціновим позиціонуванням [31].

3. Elize Clinic – багатопрофільна медична установа, яка позиціонує себе як центр сучасної доказової та превентивної медицини. Основні напрями діяльності включають терапію, кардіологію, гастроентерологію, ендокринологію, дерматологію та check-up програми. Особливу увагу клініка приділяє комфортним умовам обслуговування, комплексності обстежень і персоналізованим програмам для клієнтів преміум-сегмента. Elize Clinic активно розвиває digital-маркетинг, просуваючи бренд через SMM, експертні публікації та партнерські проекти [26].

4. GOSH Plastic Surgery Clinic – медичний центр, що спеціалізується на пластичній хірургії, реконструктивних операціях, естетичній медицині та реабілітаційних процедурах. Клініка працює у преміальному сегменті, пропонуючи послуги високої складності – ринопластика, мамопластика, блефаропластика, контурна пластика. GOSH Clinic відома своїм індивідуальним підходом до пацієнтів, застосуванням новітніх технологій і активною digital-присутністю. Її діяльність частково перетинається з напрямками Медейра у сфері дерматології та естетичної медицини, створюючи суміжну конкурентну взаємодію [24].

5. Esthetic Hills – приватний центр естетичної медицини, anti-age терапії та косметології. Основні напрями включають лазерну дерматологію, контурну пластику, омолоджувальні процедури, трихологію та корекцію фігури. Esthetic Hills орієнтується на аудиторію жінок 25–50 років, що цінують якість і комфорт обслуговування. Клініка активно розвиває маркетинг у соціальних мережах, формуючи імідж lifestyle-бренду, який поєднує здоров'я, естетику та сучасний стиль життя. Для Медейра цей заклад є конкурентом у суміжному сегменті anti-age медицини [26].

6. Aura Medical Clinic – багатoproфільний медичний центр, що поєднує класичну терапію, ендокринологію, превентивну та естетичну медицину. Aura орієнтована на wellness-напрямок, надає програми комплексного відновлення, профілактики та підтримання здоров'я. Її конкурентна перевага полягає в інтеграції медичних і косметологічних послуг, а також у використанні технологій digital-запису, CRM та електронних карт пацієнтів [23].

У табл. 2.4 наведено порівняльну таблицю конкурентів для ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК», що складено на основі відкритих даних і типових характеристик ринку приватної медицини м. Києва).

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»

Кри- терій	Медейра Клінік	Mediland	MIRUM Clinic	Elize Clinic	GOSH Plastic Surgery Clinic	Esthetic Hills	Aura Medical Clinic
Фор- мат діяль- ності	Багато- профільна клініка з орієнта- цією на персона- лізовану медицину	Великий діагно- стично- хірур- гічний центр	Клініка персона- лізованої та доказової медици- ни	Компле- ксна клініка превентив- ної медицини	Центр пластичної хірургії та рекон- структив- ної естетики	Центр естети- чної медици- ни та anti-age терапії	Багато- профіль- ний медичний центр із терапевт- тичним та естетич- ним напрямом

Продовження табл.. 2.4

Кри- терій	Медейра Клінік	Mediland	MIRUM Clinic	Elize Clinic	GOSH Plastic Surgery Clinic	Esthetic Hills	Aura Medical Clinic
Осно- вні на- прями по- слуг	Терапія, кардіо- логія, ендокрин ологія, дерматоло гія, гінекологі я, check- up	Терапія, хірургія, онколо- гія, урологія, діагнос- тика	Кардіо- логія, дермато- логія, гінко- логія, естетич- на медици- на	Терапія, превентив- на медицина, гостро- ентероло- гія, ендокри- нологія	Пластична хірургія, дермато- логія, комето- логія, реабіліта- ція	Дерма- тологія, косме- тологія, anti-age меди- цина, лазерна терапія	Терапія, ендокри- нологія, естетична медицина, check-up
Ціно- вий сег- мент	Середній – вище серед- нього	Вище серед- нього	Середній – вище серед- нього	Вище середнього	Преміум	Серед- ній – преміа- льний	Середній
Цільо- ва аудит орія	Пацієнти 25–55 років, сімейні клієнти, корпорати- вні контракти	Пацієнти середньо- го та преміум- сегментів	Молоді професіо- нали, digital- аудито- рія	Клієнти середнього та преміум- класу, орієнтовна- ні на профілакти- ку	Пацієнти преміум- класу, орієнто- вані на зовніш- ність	Клієнти 25–50 років, переваж- но жінки	Пацієнти 25–45 років, орієнто- вані на wellness
Рів- ень циф- ровіза- ції	Онлайн- запис, CRM, SEO- просуван- ня, соціальні мережі	Онлайн- запис, власна медична система	Високий рівень digital- комуніка- цій	Онлайн- платформа, телемеди- цина	Онлайн- запис, бренд- сайт, SMM	Онлайн- консуль- тації, інтегра- ція з CRM	Онлайн- запис, digital- контент
Кому- ніка- ційна стра- тегія	Персона- лізований підхід, акцент на доказовій медицині	Репутацій- ний марке- тинг, технолог- ічність	Digital- марке- тинг, експерт- ний контент	Преміаль- ний брендинг, емоційна комуніка- ція	Візуаль- ний марке- тинг, соціальні мережі, блогерсь- кі колабо- рації	Lifestyle- марке- тинг, естетич- ний контент	Digital- просуван- ня, PR у сфері здоров'я

Продовження табл. 2.4

Рі- вень серві су	Високий, орієнтова ний на комфорт пацієнта	Високий, стандарти зований	Високий, клієнтоор ієнтована ний	Преміаль- ний рівень, індиві- дуальний супровід	Дуже високий, іміджевий	Високий , естетич- ний комфорт	Високий, сервісна гнучкість
Кон- куре- нтна по- зиція	Зростаю- чий бренд у сегменті доказової медицини	Лідер технологі чного сегмента	Прямий конку- рент, digital- орієнтова ний	Прямий конкурент, сервіс преміум- рівня	Конку- рент у сфері пластич- ної та естетич- ної медицини	Конку- рент у напрямі anti-age медици- ни	Конкурент у сфері комбінова них wellness- послуг

Джерело: складено автором на основі [1,24-31]

Проведене порівняння демонструє, що ринок приватної медицини у місті Києві має високий рівень диференціації за напрямками діяльності: частина клінік спеціалізується на доказовій і сімейній медицині, інші – на естетичних та хірургічних послугах.

ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» позиціонується як багатoproфільна клініка доказового типу, орієнтована на якість медичного обслуговування, індивідуальний підхід і комфорт пацієнтів. Її стратегічна ніша розташована між технологічним напрямом (як у Mediland) і сервісно-преміальним сегментом (як у Elize та MIRUM).

MIRUM Clinic та Elize Clinic залишаються найбільш прямими конкурентами Медейра, оскільки мають співмірний масштаб діяльності, подібну структуру послуг і цінову політику, а також орієнтовані на digital-просування, формування брендової довіри та персоналізований сервіс.

Водночас GOSH Plastic Surgery Clinic, Esthetic Hills і Aura виступають конкурентами суміжного профілю, які зосереджуються на напрямках естетичної, пластичної та anti-age медицини. Їхня діяльність частково перетинається з пропозицією Медейри в галузях дерматології, косметології та wellness-послуг. Проте за своїм позиціонуванням ці клініки функціонують у

нішевому ринку естетичної медицини, що створює для Медейри як потенційну конкуренцію, так і можливості для партнерства – наприклад, у розробленні програм суміжного медичного та косметологічного обслуговування.

Аналіз конкурентного середовища приватних медичних закладів передбачає порівняння основних показників, що безпосередньо впливають на сприйняття бренду, привабливість для споживачів та рівень конкурентоспроможності на ринку. Для цього було обрано три клініки – Медейра Клінік, MIRUM Clinic та Elize Clinic – які працюють у схожих сегментах, пропонують багатoproфільні послуги й орієнтовані на схожу цільову аудиторію.

Критеріями порівняння виступають:

1. Рейтинг на Google Maps – показник рівня задоволеності та лояльності клієнтів, що є важливим чинником формування довіри споживачів і впливає на їх вибір медичного закладу.

2. Кількість напрямів медичних послуг – характеризує масштаб діяльності клініки та ступінь диверсифікації послуг. Велика кількість напрямів дозволяє закладу позиціонувати себе як багатoproфільний центр, здатний задовольнити широкий спектр потреб пацієнтів.

3. Середня вартість консультації лікаря – є показником цінової політики клініки, що визначає її місце в ринковому сегменті (середній, середній+ або преміальний). Для споживачів вартість консультації часто виступає ключовим чинником при виборі медичного центру. У табл. 2.5 наведено порівняльну характеристику зазначених вище основних конкурентів Медейри за основними показниками 2025 р.

Отримані результати свідчать, що всі три клініки належать до категорії багатoproфільних приватних медичних закладів середнього та преміум-сегментів, однак відрізняються за стратегічними пріоритетами позиціонування.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» за основними показниками 2025 р.

Показник	Медейра Клінік	MIRUM Clinic	Elize Clinic
Рейтинг на Google Maps	□ 4,8 / 5,0 (на основі понад 400 відгуків)	□ 4,7 / 5,0 (понад 300 відгуків)	□ 4,9 / 5,0 (понад 500 відгуків)
Кількість напрямів медичних послуг	Понад 25 напрямів, включаючи терапію, кардіологію, ендокринологію, дерматологію, гінекологію, гастроентерологію, педіатрію, check-up	Близько 20 напрямів, зокрема терапія, кардіологія, неврологія, дерматологія, косметологія, превентивна медицина	Понад 30 напрямів, серед яких терапія, гінекологія, ендокринологія, гастроентерологія, check-up, превентивна медицина
Середня вартість первинної консультації лікаря	900–1100 грн	1000–1300 грн	1200–1500 грн
Сегмент ринку	Середній / вище середнього	Середній / преміум	Преміум
Цільова аудиторія	Пацієнти віком 25–55 років, орієнтовані на доказову медицину та сервіс	Молоді професіонали, digital-аудиторія, сімейні клієнти	Пацієнти середнього та преміум-сегменту, прихильники превентивного підходу

Джерело: складено автором на основі [32, 40-41]

ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» має високий рівень клієнтської лояльності (4,8 з 5), що вказує на позитивний досвід пацієнтів і якість надання послуг. Широкий спектр напрямів діяльності (понад 25) свідчить про гнучкість і багатопрофільність закладу, що дозволяє задовольнити різноманітні потреби клієнтів. Цінова політика клініки є помірною, що робить її доступною для середнього класу, водночас підтримуючи рівень якості, властивий преміальному сегменту.

MIRUM Clinic демонструє схожі характеристики, проте орієнтується на молодшу аудиторію, поєднуючи якісне медичне обслуговування з активною digital-комунікацією. Вартість консультацій дещо вища, що відповідає позиціонуванню бренду у сегменті середній+.

Elize Clinic відрізняється найвищим рейтингом (4,9/5) і найбільшою кількістю напрямів – понад 30. Це свідчить про потужну організаційну структуру, високий рівень довіри клієнтів і сильну репутацію у преміум-сегменті. Однак, вища цінова категорія обмежує потенційну клієнтську базу.

З зазначеного вище, Медейра займає збалансовану позицію між MIRUM і Elize, поєднуючи доступність і якість, що дозволяє їй ефективно конкурувати на ринку приватної медицини м. Києва, зберігаючи орієнтацію на доказову медицину, комфорт пацієнта та помірну цінову політику.

Отже, конкурентна позиція ТОВ «Медейра Клінік» характеризується як стабільна з потенціалом до розширення. Підприємство поєднує риси традиційного медичного центру та сучасної клініки сервісного типу, що забезпечує йому гнучкість у реагуванні на зміни ринку. У подальшій перспективі клініка може посилити свої позиції через:

- розширення партнерських програм із клініками естетичного профілю (GOSH, Esthetic Hills, Aura);
- впровадження телемедичних сервісів;
- підвищення активності у сфері контент-маркетингу та просування через соціальні медіа.

Таким чином, у контексті ринку приватної медицини м. Києва Медейра посідає проміжну, але стратегічно вигідну позицію, поєднуючи високий рівень медичних послуг із сервісною культурою, властивою клінікам преміального сегмента.

Основними викликами для клініки залишаються обмежені можливості масштабування діяльності та необхідність посилення брендової впізнаваності на ринку м. Києва, що зумовлює потребу у розробленні комплексної стратегії маркетингових комунікацій і позиціонування.

У діяльності Медейра постачальники відіграють стратегічно важливу роль, адже саме від ефективності взаємодії з ними залежить безперервність операційних процесів, якість медичних послуг і рівень технологічного

забезпечення закладу. Система постачання у клініці формується на основі принципів надійності, довгострокового партнерства та контролю якості, що відповідає сучасним стандартам управління у сфері охорони здоров'я.

Постачальники медичного обладнання та техніки забезпечують Медейру сучасними апаратами для діагностики та лікування – УЗД, ЕКГ, лабораторними системами, стерилізаційними установками, а також витратними матеріалами для щоденного використання. Значна частина обладнання постачається офіційними дистриб'юторами провідних європейських брендів, що гарантує відповідність техніки міжнародним стандартам безпеки й ефективності.

Не менш важливим напрямом співпраці є постачання фармацевтичних препаратів і лабораторних реактивів, що використовуються у щоденній діагностичній практиці. Медейра співпрацює з перевіреними постачальниками, які мають ліцензії на дистрибуцію лікарських засобів і гарантують належні умови транспортування та зберігання.

Основних партнерів клініки зазначено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні постачальники обладнання та витратних матеріалів для ТОВ
«Медейра Клінік»

№	Назва компанії	Сфера постачання
1	ТОВ «Дойч-Фарм»	Дистрибуція медичного обладнання та витратних матеріалів
2	UMDC (Ukrainian Medical Distribution Company)	Медичне обладнання, хірургічні інструменти, діагностична апаратура
3	Medistore	Медичне обладнання, меблі, імпорт Європа/США
4	Protech Solutions Ukraine	Дистрибуція та сервіс медобладнання (УЗД, МРТ, КТ)
5	ТОВ «Астріум»	Офіційний дистриб'ютор Canon Medical Systems в Україні

Джерело: складено автором на основі даних клініки

Завдяки налагодженій системі постачань клініка забезпечує високий рівень операційної стабільності, а також зменшує ризики простоїв, пов'язаних із нестачею матеріалів чи технічних несправностей.

Як було зазначено у підрозділі 2.1, до організаційної структури клініки входить маркетинговий підрозділ, який підпорядковується адміністративному відділу (рис. 2.2).

У складі маркетингового підрозділу функціонують двоє фахівців – маркетолог та спеціаліст із цифрових комунікацій (digital-маркетолог).

Маркетолог виконує стратегічні та координуючі функції. До його основних завдань належать:

- розроблення та реалізація загальної маркетингової стратегії клініки;
- визначення пріоритетних напрямів розвитку, позиціонування бренду та формування його ціннісної пропозиції;
- управління маркетинговими бюджетами, контроль ефективності рекламних кампаній і витрат на просування;
- аналітичне оцінювання ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища та поведінки споживачів;
- координація взаємодії з адміністрацією, лікарськими підрозділами та зовнішніми підрядниками (PR-агенціями, дизайнерськими студіями, медійними платформами).

Спеціаліст із цифрових комунікацій (digital-маркетолог) відповідає за реалізацію операційних заходів у межах цифрової стратегії клініки. Його основні функції полягають у:

- веденні та аналітиці рекламних кампаній у соціальних мережах, пошукових системах і контекстних мережах (Facebook, Instagram, Google Ads);
- підтриманні фірмового стилю клініки у візуальних та текстових матеріалах;
- адмініструванні корпоративного сайту, SEO-оптимізації та контент-маркетингу;
- моніторингу відгуків пацієнтів і забезпеченні позитивного іміджу клініки у цифровому середовищі;

- аналізі ключових показників ефективності (CTR, CPA, CPL, ROI) для ухвалення управлінських рішень.

З метою підвищення гнучкості маркетингової діяльності клініка залучає зовнішніх спеціалістів на договірній основі, зокрема копірайтерів, SEO-аналітиків і графічних дизайнерів. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати, не знижуючи при цьому якості виконання маркетингових завдань.

Отже, на основі проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» у табл. 2.7 представлено SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз свідчить, що Медейра має значний потенціал для подальшого розвитку, зокрема завдяки стійкому фінансовому стану, високому рівню матеріально-технічного забезпечення та якісному кадровому потенціалу.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– високий рівень професійної компетентності лікарів, значна частка фахівців із вищими кваліфікаційними категоріями; – наявність сучасного діагностичного та хірургічного обладнання (МРТ, УЗД, рентген, ендоскопічні системи); – стабільний фінансовий стан та зростання основних фінансових показників у динаміці останніх років, що свідчить про ефективне управління ресурсами; – раціональна структура витрат і контроль ліквідності, що дозволяє зберігати фінансову стійкість навіть в умовах воєнного стану; – висока якість сервісу та персоналізований підхід до пацієнтів, що формує позитивну репутацію; – розвинена система онлайн-запису, CRM та медичної інформаційної системи для управління процесами; – співпраця зі страховими компаніями та корпоративними клієнтами; – гнучкість організаційної структури, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкових умов.	– обмежене масштабування діяльності (один основний медичний центр у Києві); – висока залежність від зовнішніх постачальників обладнання та витратних матеріалів; – висока собівартість медичних послуг через використання імпортного обладнання та матеріалів; – відносно низький рівень впізнаваності бренду на національному рівні; – обмежені ресурси для масштабних маркетингових кампаній і PR-просування; – часткова відсутність автоматизації у допоміжних адміністративних процесах; – висока конкуренція у преміальному сегменті приватної медицини.

Продовження табл. 2.7

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– розширення попиту на приватні медичні послуги внаслідок реформування державної системи охорони здоров'я; – посилення співпраці зі страховими компаніями, корпоративними клієнтами та міжнародними донорами; – використання цифрових технологій у маркетингу (SMM, SEO, контент-маркетинг, телемедицина); – участь у грантових програмах підтримки приватної медицини та медичних стартапів; – розширення спектра послуг у напрямках косметології, кардіології, репродуктивної медицини.	– тривалість воєнного стану та економічна нестабільність, що знижують купівельну спроможність населення; – зростання податкового навантаження на бізнес (підвищення військового збору, зміни у податковій політиці); – збільшення цін на медичні матеріали та обладнання через інфляцію й імпортозалежність; – кадрова міграція та нестача кваліфікованого персоналу у медичній сфері; – зростання конкуренції на ринку приватної медицини (MIRUM, Elize, GOSH, Esthetic Hills).

Джерело: складено автором

Узагальнюючи результати здійснених досліджень, можна оцінити маркетинг-менеджмент Медейри за основними напрямками: стратегічним, організаційним, комунікаційним та фінансовим.

1. Стратегічний напрям

Ключовим елементом системи маркетинг-менеджменту клініки є орієнтація на клієнта та якість послуг. Медейра позиціонує себе як багатoproфільний медичний центр, що поєднує високий рівень медичної експертизи з комфортом сервісу та персональним підходом до пацієнта.

Водночас у стратегічному вимірі клініка стикається з певними викликами – обмеженим масштабуванням (один основний центр у Києві) і недостатнім використанням партнерських проєктів у страхуванні та корпоративному обслуговуванні.

2. Організаційна структура

Організаційна структура управління маркетингом у Медейри є централізованою, але з елементами функціональної децентралізації.

Клініка використовує медичну інформаційну систему, що інтегрована з CRM, дозволяючи відстежувати ефективність рекламних каналів, облік пацієнтів та завантаження лікарів.

Однак структура маркетингового управління має резерв для вдосконалення: відсутність окремого відділу маркетингу, обмежена кількість аналітичних інструментів, недостатня систематизація зворотного зв'язку від пацієнтів.

3. Комунікаційна політика

Комунікаційна діяльність клініки зосереджена на цифрових каналах – Instagram, Facebook, Google Ads і сайті медичного центру. Контент побудований навколо експертності лікарів, пацієнтських кейсів і демонстрації сучасного обладнання.

Перевагою системи маркетингових комунікацій є збалансоване поєднання іміджевих і прямих комунікацій, але спостерігається недостатній рівень PR-активностей у професійних медичних спільнотах і на галузевих заходах. Крім того, не до кінця реалізовано потенціал email-маркетингу та програм лояльності, які могли б зміцнити довгострокові відносини з пацієнтами.

4. Фінансова діяльність

Згідно з проведеним аналізом фінансових показників, Медейра демонструє позитивну динаміку доходів та стабільну рентабельність упродовж останніх років. Це свідчить про збалансовану маркетингову політику, ефективне управління ціновою стратегією та правильний розподіл рекламного бюджету.

Витрати на маркетинг становлять близько 5–7% від загального обороту, що відповідає середньому рівню для клінік приватного медичного сектору Києва.

Оцінюючи рівень розвитку маркетинг-менеджменту ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» за основними критеріями (табл. 2.8), можна зробити висновок, що

система маркетингового управління функціонує на рівні середньо-високої ефективності, але потребує структурної та аналітичної оптимізації.

Таблиця 2.8

Рівень розвитку маркетинг-менеджменту ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»

Критерій оцінки	Рівень	Коментар
Стратегічне планування	Високий	Є чітке позиціонування, визначена цільова аудиторія.
Організаційна структура маркетингу	Середній	Відсутній повноцінний маркетинговий відділ.
Система комунікацій	Високий	Активна присутність у цифрових каналах, високий рейтинг Google.
Маркетингові дослідження	Середній	Використовуються переважно внутрішні аналітичні дані.
Управління лояльністю	Середній	Недостатньо формалізовані програми повторних візитів.
Фінансова ефективність маркетингу	Високий	Рівень рентабельності та дохідності стабільний.

Джерело: складено автором

Отже, на основі проведеного аналізу системи маркетинг-менеджменту ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» можна стверджувати про достатній рівень її ефективності. Проте, попри загальну ефективність окремих елементів маркетингової діяльності, її структура потребує глибшої інтеграції та стратегічного переосмислення. Основна увага маркетингових зусиль зосереджена на просуванні послуг у цифровому середовищі, що забезпечує залучення нових клієнтів, однак не створює сталих довгострокових відносин із пацієнтами.

Наразі маркетингова функція клініки має переважно операційний характер, обмежуючись SMM-просуванням, контент-маркетингом та таргетованою рекламою. Водночас відсутність системної роботи з клієнтською базою, персоналізацією сервісу, післяобслуговуванням і програмами лояльності знижує потенціал повторних звернень і рекомендацій. У таких умовах особливого значення набуває побудова комплексної системи комунікацій із

пацієнтами (email-кампанії, автоматизовані нагадування, опитування задоволеності).

Ще одним проблемним питанням є те, що закупівельна діяльність у клініці здійснюється переважно епізодично та без централізованої стратегії постачання. Відсутність довгострокових контрактів із постачальниками призводить до коливань у цінах на матеріали, неритмічності поставок та підвищення собівартості послуг. В умовах інфляційних процесів і валютних коливань така практика несе ризики фінансової нестабільності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У результаті проведеного аналізу маркетингової діяльності ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» встановлено, що підприємство займає стабільні позиції на ринку приватних медичних послуг міста Києва, характеризується високим рівнем професійної компетентності персоналу, належною якістю надання послуг та орієнтацією на потреби пацієнтів. Проведене дослідження підтвердило, що ефективність функціонування клініки безпосередньо залежить від збалансованості її маркетингової, організаційної та фінансової політик.

Виявлено, що система маркетинг-менеджменту клініки є інтегрованою і включає стратегічне, комунікаційне та аналітичне управління. Медейра активно застосовує сучасні цифрові інструменти просування, зокрема SEO-оптимізацію, таргетовану рекламу, ведення сторінок у соціальних мережах, а також систему електронного запису пацієнтів. Завдяки цьому забезпечується підвищення рівня лояльності клієнтів, ефективність комунікацій та зростання повторних візитів.

Разом із тим виявлено певні недоліки у функціонуванні системи маркетингового управління: відсутність окремого відділу маркетингу, недостатня автоматизація збору аналітичних даних, слабка PR-активність у професійному середовищі та обмежене масштабування діяльності. Це створює передумови для подальшої оптимізації внутрішніх процесів і підвищення рівня стратегічної гнучкості підприємства.

Здійснений SWOT-аналіз засвідчив, що основними конкурентними перевагами клініки є висока кваліфікація персоналу, сучасне обладнання, фінансова стабільність та позитивна репутація серед пацієнтів. До слабких сторін належать висока залежність від зовнішніх постачальників, обмежені маркетингові ресурси та невелика географічна присутність. Водночас, можливості розвитку полягають у розширенні партнерських зв'язків, впровадженні телемедицини, активнішій співпраці зі страховими компаніями та використанні грантових програм підтримки приватної медицини.

Таким чином, система маркетинг-менеджменту ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» оцінюється як ефективна, однак така, що потребує подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МЕДЕЙРА»

3.1 Визначення пріоритетних напрямів розвитку маркетинг-менеджменту ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»

Проведений аналіз системи маркетинг-менеджменту ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» засвідчив, що, незважаючи на наявність окремих дієвих елементів маркетингової діяльності, її загальна структура залишається фрагментованою та потребує суттєвого посилення як на стратегічному, так і на операційному рівнях. Нині основний фокус маркетингових зусиль клініки зосереджений переважно на цифровому просуванні послуг, зокрема на веденні соціальних мереж, контекстній рекламі, таргетованих кампаніях та використанні вебсайту як головного каналу комунікації з потенційними пацієнтами. Такий підхід забезпечує притік нових клієнтів і сприяє підвищенню впізнаваності бренду у цифровому середовищі, проте виявив низку стратегічних обмежень.

Нижче представлена структурована таблиця проблем Медейри (табл 3.1).

Таблиця 3.1

Проблеми маркетинг-менеджменту ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»

Напрямок	Сутність проблеми	Прояви	Наслідки
Стратегічний маркетинг	Відсутність комплексної маркетингової стратегії	Немає цільових сегментів, позиціонування, довгострокового плану	Низька керованість маркетингових процесів, втрата конкурентних можливостей
Комунікації з клієнтами	Недостатній розвиток CRM та сервісного маркетингу	Немає сегментації, програм лояльності, персоналізації	Низький рівень повторних звернень, втрата клієнтів
Закупівлі та постачання	Ситуативні закупівлі без стратегічних партнерств	Відсутність контрактів, дисконту, довгострокових домовленостей.	Висока собівартість послуг, нестабільність постачань

Продовження табл. 3.1

Аналітика	Фрагментарність маркетингової аналітики	Не вимірюються CAC, LTV, ROMI; відсутній аналіз джерел	Неефективні рекламні витрати, некерований маркетинговий бюджет
Внутрішня комунікація	Незадовільна координація між підрозділами	Маркетолог не отримує даних від лікарів/адміністрації	Хаотичне планування, помилки в комунікаціях
Організаційна структура	Недостатній кадровий ресурс у маркетингу	Усі функції виконує два фахівця	Вигорання, зниження якості, неможливість стратегічної роботи
Цифровий маркетинг	Залежність лише від соціальних мереж	Відсутність SEO, контент-планів, email-маркетингу	Втрата цифрової аудиторії, низький органічний трафік
Брендинг	Недостатня впізнаваність бренду	Нечітке позиціонування, слабка різниця від конкурентів	Низька конкурентоспроможність на ринку м. Києва

Джерело: складено автором

Отже, з поданої таблиці можна систематизувати недоліки та сформулювати основу для розробки заходів вдосконалення.

По-перше, домінування тактичних маркетингових активностей над стратегічним плануванням свідчить про відсутність цілісної маркетингової концепції, яка б охоплювала аналіз ринку, сегментацію цільових аудиторій, позиціонування бренду та розробку стійкої конкурентної стратегії. Наявна модель маркетингу переважно орієнтована на короткостроковий ефект, а не на довгостроковий розвиток підприємства та формування конкурентних переваг.

Особливості функціонування ринку приватної медицини у великих урбанізованих центрах, зокрема у місті Києві, зумовлені високим рівнем конкуренції, динамічністю розвитку та структурною багатовекторністю пропозиції медичних послуг. Приватний сектор охорони здоров'я у столиці характеризується значною насиченістю: щороку з'являються нові медичні центри, клініки вузької спеціалізації, багатопрофільні установи та естетично-косметологічні комплекси, що змагаються між собою за увагу, довіру та лояльність пацієнтів. Водночас спостерігається тенденція до укрупнення ринку,

коли окремі мережеві заклади активно розширюють присутність, інвестують у матеріально-технічну базу, високотехнологічне обладнання та цифрові інструменти управління.

По-друге, система управління взаєминами з клієнтами перебуває у початковому стані. У клініці відсутні розгорнуті механізми клієнтоорієнтованого маркетингу, такі як CRM-аналітика, сегментація пацієнтів за історією звернень, диференційовані програми лояльності, персоналізовані комунікації та сервісні алгоритми для утримання клієнтської бази. Це обмежує можливість трансформації одноразового звернення пацієнта в довготривалі взаємини, що, згідно з сучасними науковими підходами до сервісного маркетингу, є ключовим чинником підвищення прибутковості медичного закладу.

Поряд із цим суттєво зростає попит на естетичні, косметологічні, дерматологічні, гінекологічні та малоінвазивні хірургічні втручання, що формує окремий сегмент пацієнтів, орієнтованих на високу якість сервісу, індивідуальний підхід та мінімізацію часу обслуговування. Зростання платоспроможності частини населення м. Києва, а також активне поширення культури медичної профілактики й естетичного здоров'я посилюють конкуренцію між закладами та створюють потребу у впровадженні інноваційних методів маркетингової взаємодії із цільовими аудиторіями.

Важливим чинником є й постійне зростання очікувань пацієнтів щодо якості сервісу. Сучасний споживач приватних медичних послуг виходить за межі традиційної моделі «лікар–пацієнт» і очікує комплексний клієнтський досвід: зручний онлайн-запис, швидку комунікацію з адміністраторами, комфортні умови перебування, прозорість ціноутворення та можливість отримати рекомендації, консультації або результати досліджень у цифровому форматі. Медичні установи, які не адаптують маркетингові процеси до цих потреб, ризикують втратити частину ринку на користь конкурентів, що пропонують вищий рівень сервісу та комунікації.

У цьому контексті маркетинг-менеджмент повинен забезпечувати інтеграцію цифрових інструментів у діяльність клініки, формування ефективних онлайн- та офлайн-комунікацій і розвиток довгострокових відносин із пацієнтами.

По-третє, на рівні внутрішніх бізнес-процесів було виявлено низку організаційних дисфункцій, що стримують ефективність маркетинг-менеджменту. Зокрема, відсутня системна взаємодія між маркетинговим відділом, адміністративним персоналом і медичними підрозділами, що призводить до інформаційних розривів, неузгодженості комунікаційних повідомлень і нерівномірного розподілу навантаження між каналами просування. Механізми внутрішнього контролю маркетингових результатів мають фрагментарний характер: аналіз ефективності рекламних кампаній здійснюється нерегулярно, а комплексної оцінки задоволеності пацієнтів немає.

Окремо варто наголосити на проблемах, пов'язаних із закупівельною діяльністю, яка не інтегрована в загальну концепцію маркетинг-менеджменту. Закупівлі відбуваються переважно ситуативно та за потребою, без довгострокового планування та партнерських відносин з постачальниками. Це не лише підвищує витрати клініки, але й позбавляє її можливості отримувати комерційні переваги, такі як відтермінування платежів, індивідуальні знижки, пріоритетне сервісне обслуговування чи постачання обладнання за спеціальними умовами.

Отже, результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що система маркетинг-менеджменту ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» потребує комплексної модернізації, орієнтованої на формування інтегрованої моделі управління маркетинговими процесами, посилення клієнтоорієнтованості, підвищення ефективності внутрішньої комунікації та створення структурованої моделі закупівельної діяльності. Впровадження таких змін дозволить підвищити конкурентоспроможність клініки, забезпечити її стійке функціонування на ринку та сформувати довгострокову лояльність пацієнтів.

Виявлена проблема – переважання тактичних маркетингових активностей над стратегічним баченням, що суттєво обмежує здатність клініки до довгострокового розвитку та формування сталих конкурентних переваг. Для її вирішення доцільно впровадити комплекс науково обґрунтованих заходів, спрямованих на інституціоналізацію стратегічного маркетинг-менеджменту, формування єдиної маркетингової концепції та систематизацію процесів управління.

У табл. 3.2 систематизовано заходи щодо усунення проблеми відсутності стратегічного маркетингового планування в ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК».

Таблиця 3.2

Заходи щодо усунення проблеми відсутності стратегічного маркетингового планування в ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»

№	Заходи	Зміст	Функції
1.	Формування офіційного стратегічного документа «Маркетингова стратегія ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»	Аналітичний модуль стратегії	– глибокий аналіз ринку м. Києва (ємність, тренди, сезонність); – оцінка конкурентів (MIRUM Clinic, Elize, GOSH, Esthetic Hills, Aura); – сегментація пацієнтів за віком, поведінкою, напрямками звернень; – визначення ризиків ринку та можливостей розвитку.
		Концептуальний модуль	– формування місії, бачення та ціннісної пропозиції клініки (UVP); – визначення стратегічних пріоритетів (напр., жіноче здоров'я, естетична медицина); – вибір моделі конкурентної диференціації – сервіс, інноваційність, персоналізація.
		Операційно-тактичний модуль	– визначення каналів просування (SEO, Google Ads, SMM, PR); – план розвитку цифрових сервісів; – річний маркетинговий календар; – бюджетування маркетингової діяльності.

Продовження табл.3.2

№	Заходи	Зміст	Функції
2.	Створення «Стратегічного комітету розвитку маркетингу»	Формування робочої групи	– керівник клініки; – маркетолог; – медичний директор; – фінансовий менеджер; – керівник адміністративного відділу; – у перспективі – маркетолог-аналітик.
		Функції Стратегічного комітету	– затвердження маркетингової стратегії; – щоквартальний перегляд результатів; – прийняття рішень щодо нового обладнання, напрямів послуг та партнерств; – оцінка ROMI, CAC, LTV; – контроль відповідності маркетингових активностей стратегічному курсу.
3.	Створення та впровадження офіційного «Маркетингового регламенту» (стандарти маркетингової діяльності)		– алгоритми планування рекламних кампаній; – правила взаємодії між маркетингом, адміністраторами й лікарями; – стандарти підготовки контенту; – вимоги до брендингу, tone of voice, візуальної ідентичності; – показники ефективності, обов'язкові до вимірювання.
4.	Посилення аналітичної складової маркетинг-менеджменту	Запровадити щомісячний «Маркетинговий звіт»	– динаміка записів; – конверсії з реклами; – ефективність окремих каналів; – структура доходів за напрямками; – статистика повторних звернень; – репутаційні показники (NPS, рейтинг Google Maps).
		Побудувати систему ключових елементів контролю	– CAC (вартість залучення пацієнта); – LTV (життєва цінність клієнта); – ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій); – RPR (середній дохід із первинного візиту); – CRR (коефіцієнт утримання клієнтів).
5.	Розширення маркетингової команди та перерозподіл функцій	Удосконалити та розширити маркетинговий підрозділ	– SMM-менеджер: ведення соцмереж; – контент-менеджер: статті, відео, блог, SEO-контент; – аналітик маркетингу: KPI, прогнозування, аналітика.
		Передати операційні завдання окремим працівникам	– стратегічне планування, – проведення аналітики, – контроль маркетингової системи.

Продовження табл..3.2

№	Заходи	Зміст	Функції
6.	Інтеграція CRM у процеси аналітики, комунікацій, сервісу та управління якістю	Створити систему сегментації	– нові пацієнти; – повторні пацієнти; – пацієнти високої вартості (VIP); – пацієнти «втраченого сегменту».
		Впровадити матрицю комунікацій	– автоматизовані нагадування; – тригерні повідомлення; – індивідуальні пропозиції; – післявізитні опитування.
7.	Формування річного маркетингового плану (Marketing Roadmap)		– календар рекламних кампаній; – промо-активації; – сезонні послуги (дерматологія, педіатрія, гінекологія); – участь у подіях, партнерських програмах; – бюджет на кожен канал.

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи спрямовані на створення чіткої маркетингової вертикалі, що охоплюватиме весь спектр управлінських процесів – від аналізу потреб пацієнтів до формування стратегічних рішень і контролю їх виконання. Формування такої вертикалі дозволить перетворити маркетинг із допоміжної функції на повноцінний інструмент управління, який впливає на розвиток підприємства на всіх рівнях.

Важливо, що модернізована система маркетинг-менеджменту надає можливість працювати з даними системно, перетворюючи їх на базу для ухвалення рішень. Завдяки цьому маркетинг перестає бути набором разових дій і переходить у площину керованої та вимірюваної діяльності, де кожна дія має чітку мету та очікуваний результат. Наявність такої структурованості створює умови для підвищення якості планування, формування обґрунтованих прогнозів і забезпечення стабільних темпів розвитку.

Маркетинг виступає управлінською функцією, що забезпечує можливість будь-якій комерційній організації створювати, просувати та доставляти свої товари й послуги споживачам і клієнтам. Сучасний підхід до маркетингу є

клієнтоорієнтованим і значною мірою зорієнтованим на довгострокову, стратегічну перспективу, що дозволяє компанії своєчасно реагувати на постійні зміни зовнішнього середовища. Результативність маркетингового управління переважно визначається безперервним отриманням актуальної інформації про клієнтів, конкурентів і стан ринку, що спирається на методи маркетингових досліджень [47, с. 13–16]. На рис. 3.1 подано графічну схему удосконаленого маркетингового підрозділу ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК».



Рисунок 3.9 – Структурна схема основних функцій удосконаленого маркетингового підрозділу ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»

Джерело: розроблено автором

Упровадження інтегрованої моделі управління маркетингом сприятиме довгостроковому розвитку клініки, оскільки вона дозволяє забезпечити узгодженість між комунікаційною політикою, операційною діяльністю, сервісом та фінансовими результатами. Завдяки цьому клініка зможе не лише підвищити ефективність власної діяльності, але й зміцнити конкурентні позиції на ринку м. Києва, де конкуренція у сфері приватної медицини постійно зростає.

Крім того, модернізована система управління маркетингом створює передумови для покращення економічних результатів клініки. Системність

підходу, оптимізація використання маркетингових ресурсів, точніші прогнози та ефективніша взаємодія з пацієнтами сприятимуть підвищенню фінансової стійкості та формуванню стабільного економічного зростання.

Таким чином, комплексне оновлення маркетингової системи є не лише відповіддю на існуючі проблеми, але й ключовим елементом стратегії розвитку ТОВ «Медейра Клінік», який дозволить підприємству зміцнити свої позиції та зайняти більш вагоме місце на ринку приватних медичних послуг.

3.2 Розроблення маркетингової стратегії ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»

Для початку є необхідність коригування маркетингової стратегії. Пропонується, щоб маркетингова стратегія ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» була спрямована на перехід від тактичного маркетингового просування до інтегрованої моделі стратегічного маркетинг-менеджменту, що поєднує аналітичні, комунікаційні, сервісні та операційні процеси в єдину систему.

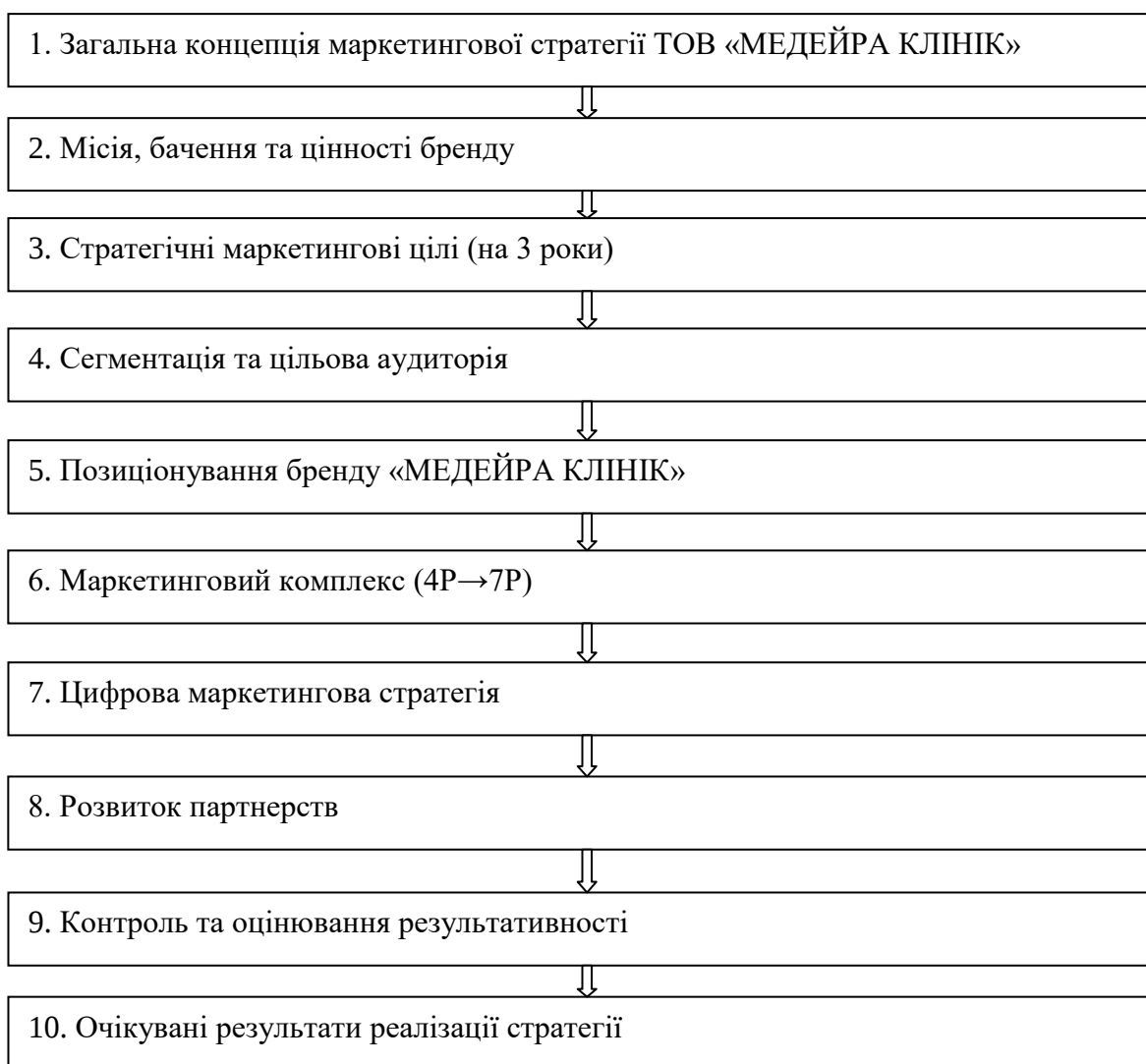
Стратегія має на меті забезпечити довгострокове зростання кількості пацієнтів, підвищення рівня лояльності, зміцнення бренду та зростання прибутковості клініки.

Процес формування та впровадження конкурентної маркетингової стратегії доцільно розглядати як поетапно організований алгоритм, що забезпечує послідовний перехід від аналітичного дослідження до практичної реалізації стратегічних рішень (рис. 3.2). Алгоритмізація цього процесу надає йому властивостей детермінованості, структурованості та відтворюваності, що істотно зменшує розрив між теоретичними підходами та їх практичним застосуванням у діяльності клініки.

Завдяки чітко окресленому алгоритму розроблення стратегії забезпечується логічність дій, узгодженість окремих етапів, можливість контролю результатів та їх адаптації до змін зовнішнього середовища. Упорядкування дій у вигляді алгоритму створює для виконавця зрозумілу

методичну основу, яка мінімізує суб'єктивність управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування та дозволяє забезпечити адекватність прийнятих рішень умовам ринку.

Отже, структуроване подання процесу розроблення конкурентної маркетингової стратегії у формі алгоритму не лише спрощує практичну реалізацію теоретичних положень, але й забезпечує системний підхід до управління стратегічним розвитком Медейри.



Рису. 3.2. Алгоритм формування та реалізації маркетингової стратегії
ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»

Джерело: сформовано автором

Пропонується удосконалене формулювання *місії* для Медейра: «Забезпечувати пацієнтам високоякісні, безпечні та комфортні медичні послуги на основі сучасних технологій, професійної експертизи та персоналізованого підходу».

Основним посилом клініки має бути прагнення створити умови, у яких пацієнт не лише отримує медичну допомогу, але й відчуває турботу, підтримку та психологічний комфорт, що є важливою складовою результативного лікування.

Бачення розвитку ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» – стати однією з провідних приватних клінік Києва у сегменті жіночого здоров'я, дерматології та естетичної медицини, побудувавши довготривалі довірчі відносини з пацієнтами. Клініка орієнтується на довгостроковий розвиток і прагне не лише розширити спектр послуг, а й вибудувати стійкі та довірчі взаємини з пацієнтами. Важливим стратегічним орієнтиром є зміцнення репутації надійного та професійного медичного партнера, до якого пацієнти звертаються регулярно, незалежно від складності медичної ситуації.

Формування системи цінностей клініки має бути зорієнтованою на стандарти взаємодії з пацієнтами, зокрема на:

- довіру та прозорість у взаємодії з пацієнтом;
- професіоналізм і доказовість лікування;
- комфорт і сучасний сервіс;
- конфіденційність;
- інноваційність і постійний розвиток;
- пацієнтоцентричність.

У системі цінностей центральне місце займають довіра та прозорість, що передбачають повну відкритість інформації щодо методів діагностики й лікування, вартості послуг та очікуваних результатів. Професіоналізм і доказовість лікування формують основу медичної практики й гарантують

використання сучасних протоколів, міжнародних рекомендацій та науково обґрунтованих підходів.

Також вагоме значення має комфорт – як фізичний, так і психологічний, що забезпечується бездоганною організацією сервісу й увагою до потреб кожного пацієнта. Конфіденційність розглядається як невід'ємний принцип роботи, що гарантує захист персональних та медичних даних. Інноваційність та постійний розвиток спрямовують діяльність клініки на впровадження новітніх технологій, підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення медичних послуг. Нарешті, пацієнтоцентричність є стратегічною цінністю, яка визначає ключовий пріоритет – фокус на потребах пацієнта та наданні послуг найвищої якості на всіх етапах медичного обслуговування.

Наступним етапом є формування *стратегічних маркетингових цілей*. Розроблення маркетингової стратегії ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» є ключовим етапом, оскільки забезпечує орієнтири для всіх управлінських рішень та визначає напрями подальшого розвитку клініки. Стратегічні цілі клініки поділяються на кількісні та якісні [53]. Перші дозволяють оцінити результативність маркетингових заходів у вимірюваних показниках, другі – відображають репутаційні, сервісні та іміджеві аспекти діяльності клініки.

Щодо кількісних цілей для Медейра, однією з ключових задач на найближчі роки є суттєве збільшення обсягу пацієнтського потоку. У межах стратегії передбачається підвищення кількості первинних пацієнтів на 40%, відповідно на 10-15% на рік. Це завдання є особливо актуальним у контексті високої конкуренції на ринку медичних послуг Києва та зростаючої мобільності пацієнтів, які обирають клініку на основі репутації, сервісу та рекомендацій. Досягнення даної цілі можливе через активізацію цифрового маркетингу, удосконалення сервісних процесів та розширення каналів комунікації.

Не менш важливим є завдання підвищення частки повторних звернень до рівня 55–60%. У медичній практиці повторні пацієнти є індикатором довіри, задоволеності сервісом та ефективності лікування. Зростання цієї частки

свідчить про високий рівень якості наданих послуг та стабільність внутрішніх процесів. Запровадження CRM-системи, алгоритмів персоналізованих нагадувань, регулярної after-service комунікації та програм лояльності сприятиме формуванню довготривалих відносин із пацієнтами.

Також стратегія передбачає зниження вартості залучення пацієнта (Cost Acquisition Client – CAC) на 20%. Оптимізація цього показника можлива шляхом перерозподілу рекламного бюджету на користь високоефективних каналів, збільшення органічного трафіку через SEO та покращення конверсійності сайту й онлайн-форми запису. Зниження CAC є важливою умовою підвищення рентабельності клініки та ефективності використання маркетингового бюджету.

Окремим напрямом є підвищення рейтингу клініки в Google Maps до рівня 4.8+. Цей показник відіграє стратегічну роль у формуванні сприйняття бренду та прийнятті рішення про звернення, оскільки більшість пацієнтів перед вибором клініки аналізують онлайн-відгуки. Високий рейтинг сприяє збільшенню довіри, покращенню репутації та підвищенню шансів на вибір клініки серед альтернативних варіантів.

Завершальним кількісним орієнтиром є планомірне збільшення середнього доходу на одного пацієнта (Lifetime Value – LTV) на 30%. Підвищення цього показника пов'язане не лише з ціновою політикою, а й із розвитком комплексних програм лікування, регулярних профілактичних оглядів, супутніх консультацій і сервісів. LTV відображає глибину взаємодії пацієнта з клінікою у довгостроковій перспективі, а його зростання є свідченням успішної реалізації принципу пацієнтоцентричності.

Поряд із кількісними показниками маркетингова стратегія визначає низку якісних цілей, які формують змістовну основу розвитку бренду та підвищення конкурентоспроможності.

Першою якісною ціллю є формування впізнаваного бренду ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» на ринку медичних послуг м. Києва. Бренд має

асоціюватися з професійністю, безпечністю, сучасними технологіями та високим рівнем сервісу. Підвищення впізнаваності планується досягти через комплексну комунікацію в цифровому середовищі, посилення експертності лікарів, участь у партнерських і соціальних проєктах, а також підтримання стабільної присутності у медіапросторі.

Наступною якісною ціллю є забезпечення стабільного рівня сервісу та внутрішніх стандартів обслуговування. У медичному закладі якість сервісу має фундаментальне значення, оскільки формує перше враження пацієнта, впливає на рівень задоволеності та визначає поведінкові наміри щодо повторного звернення. Для цього необхідним є впровадження стандартів операційних процесів (СОП), навчання персоналу, контроль комунікаційної поведінки адміністраторів і лікарів та регулярний моніторинг якості клієнтського досвіду.

Останньою важливою якісною ціллю є створення багатоканальної системи комунікації з пацієнтами, що включає онлайн-запис, CRM-розсилки, телефонний супровід, соціальні мережі, месенджери та персоналізовані сповіщення. Така комунікаційна екосистема дає змогу забезпечити безперервний контакт із пацієнтом, підвищити рівень його залученості та зміцнити довіру до клініки.

Узагальнені стратегічні маркетингові цілі Медейра на ближніх три роки подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Стратегічні маркетингові цілі ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»
на період 2026-2028 рр.

Види цілей	Орієнтир
Кількісні	– збільшити кількість первинних пацієнтів на 40%; – підвищити частку повторних звернень до 55–60%; – знизити САС (вартість залучення пацієнта) на 20%; – підвищити рейтинг клініки в Google Maps до 4.8+; – збільшити середній дохід на одного пацієнта (LTV) на 30%.
Якісні	– сформувати впізнаваний бренд у Києві; – забезпечити стабільний рівень сервісу та внутрішніх стандартів; – запровадити багатоканальну комунікацію з пацієнтами.

Джерело: розроблено автором

Одним із ключових елементів маркетингової стратегії ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» є чітко визначена та структурована *сегментація* цільової аудиторії. Розподіл пацієнтів за віковими, поведінковими, медичними та комунікаційними характеристиками дозволяє клініці формувати персоналізовані пропозиції, адаптувати маркетингові інструменти та ефективніше задовольняти потреби різних груп споживачів. Такий підхід забезпечує більш точне позиціонування клініки на ринку та підвищує результативність взаємодії з пацієнтами. Цільову аудиторію клініки можна розподілити за наступними сегментами:

1. Жінки 20–45 років:

- гінекологія, дерматологія, косметологія;
- пріоритет: сервіс, якість, персоналізація.

Цей сегмент є одним з основних для ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК», оскільки саме жінки зазначеної вікової групи становлять найбільшу частку пацієнтів приватних клінік м. Києва. Їхні медичні потреби охоплюють широкий спектр послуг – від гінекологічних оглядів і репродуктивного здоров'я до дерматологічних процедур, естетичної косметології та профілактичних консультацій.

Жінки цього віку особливо орієнтовані на *якість, комфорт, кваліфікацію лікаря та довіру*, а також активно звертають увагу на репутацію клініки у цифровому середовищі. Для цього сегмента важливі такі характеристики сервісу, як уважне ставлення персоналу, чітка комунікація, можливість швидкого запису на прийом та прозорість цінової політики.

Пацієнтки цієї групи схильні цінувати персоналізований підхід, що враховує особливості їхнього стану здоров'я, стиль життя та індивідуальні уподобання. Саме тому маркетингова стратегія клініки має передбачати активне застосування комунікацій через соціальні мережі, експертний контент лікарів та рекомендаційні програми.

2. Дорослі 30–55 років:

- комплексна діагностика, профілактичні програми;
- орієнтація на комфорт і професійність.

Другим важливим сегментом є дорослі пацієнти середнього віку, які характеризуються підвищеною увагою до стану здоров'я та прагненням до регулярних профілактичних оглядів. Цей сегмент звертається до клініки насамперед за послугами комплексної діагностики, терапевтичними консультаціями, обстеженнями «check-up», контролем хронічних захворювань, а також програмами з управління здоров'ям.

Пацієнти цієї вікової групи цінують професійність медичного персоналу, ефективність лікування та можливість отримання кількох послуг в одному закладі. Для них важливими є не лише медичні результати, а й організаційна складова – відсутність черг, оперативність обслуговування, чіткість запису, високий рівень сервісу.

У маркетинговому аспекті цей сегмент потребує інформативної комунікації, раціональних аргументів, доступу до детальної інформації про лікарів і методики лікування. Важливою складовою роботи з даною групою є просування комплексних профілактичних програм та пакети медичних послуг.

3. Молодь 18–30 років:

- дерматологія, косметологія;
- активна онлайн-комунікація.

Молодь становить динамічний сегмент пацієнтів, який формує попит на послуги дерматології, косметології, корекції естетичних недоліків, а також профілактичні консультації. Представники цієї вікової категорії відзначаються високою цифровою активністю та віддають перевагу сучасним каналам комунікації: соціальним мережам, онлайн-запису, чат-ботам, коротким відео з рекомендаціями лікарів.

Для молоді визначальним є не лише медичний результат, а й досвід взаємодії з клінікою – швидкість відповіді, зручність сервісів, доступність інформації, естетика інтер'єру та візуальний стиль бренду. Вони схильні

орієнтуватися на відгуки інших пацієнтів і лише після цього ухвалюють рішення про звернення.

Оскільки молодь високо цінує персоналізований підхід, клініці важливо пропонувати пакети послуг, що відповідають їхнім життєвим потребам: догляд за шкірою, лікування акне, консультації з ендокринології, превентивні огляди.

4. Пацієнти з хронічними станами:

- регулярний моніторинг і повторні візити;
- потребують стабільності й довіри.

Цей сегмент має особливе значення, оскільки характеризується високим рівнем потреби в регулярному медичному супроводі. До пацієнтів з хронічними станами належать особи, які потребують системного моніторингу, тривалого спостереження, періодичних консультацій і комплексних обстежень.

Для даної групи найважливішими факторами є *довіра, стабільність, послідовність лікування та доступність лікаря*. Пацієнти очікують безперервності медичного процесу, однакових підходів до діагностики та терапії, а також зручності у комунікації з клінікою.

ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» може зміцнити роботу з цим сегментом завдяки:

- веденню електронних карток у CRM;
- автоматичним нагадуванням про повторні візити;
- комплексним програмам спостереження;
- персональним консультаціям;
- гнучким системам лояльності.

Цей сегмент є стратегічно важливим, оскільки забезпечує стабільний і прогнозований пацієнтський потік та сприяє підвищенню LTV.

Наступним етапом є *позиціонування* ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК», адже воно визначає місце медичного закладу на ринку приватної медицини м. Києва та формує сприйняття бренду з боку пацієнтів.

У центрі позиціонування Медейри знаходиться ідея поєднання медичної експертності та сервісної досконалості. Клініка має прагнути виступати не просто медичним закладом, а місцем, де пацієнт отримує комплексну підтримку – від першої консультації до завершення лікування чи профілактичного спостереження. Для клініки важливо забезпечити не лише професійний медичний результат, а й психологічний комфорт пацієнта, що значною мірою визначає рівень довіри та готовність до повторних звернень. Однією з ключових складових позиціонування є висока якість комунікації з пацієнтами [47]. Медейра має приділяти значну увагу тому, щоб кожен пацієнт отримував зрозумілу інформацію щодо діагностики, лікування, подальших рекомендацій та можливих альтернатив. Такий підхід зменшує інформаційну невизначеність, підвищує задоволеність послугами та формує тривалий довірчий зв'язок.

Суттєвою перевагою Медери є висококваліфікована команда лікарів, використання сучасного медичного обладнання, комплексний підхід до пацієнта, дотримання принципів безпечності, доказовості та прозорості лікування. Проте для ефективного конкурування на динамічному медичному ринку м. Києва необхідно посилити декілька стратегічно важливих компонентів, які мають недостатній рівень конкурентоспроможності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пропозиції щодо посилення позиціонування ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»

Недолік	Пояснення	Пропозиція щодо усунення
Недостатня чіткість диференціації від конкурентів	Сьогодні на ринку Києва домінує велика кількість клінік зі схожими цінностями: доказовість, комфорт, професійність. Так позиціонують себе MIRUM, Elize Clinic, GOSH, Esthetic Hills, Aura та інші.	Чіткіше формулювання унікальної ціннісної пропозиції, наприклад: – спеціалізація у вузьких напрямках (жіноче здоров'я, дерматологія); – залучення вузькопрофільних спеціалістів, яких немає у конкурентів; – інноваційні методики (якщо є або можуть бути впроваджені).

Продовження табл.3.4

Недолік	Пояснення	Пропозиція щодо усунення
Недостатній акцент на експертності лікарів	У більшості клінік саме лікарі є основним драйвером лояльності та причиною вибору закладу. У Медейри є компетентні спеціалісти, але бренд недостатньо використовує їх експертність у позиціонуванні	Потрібно розширити: – експертний контент лікарів; – відеокommунікацію; – публічні консультації; – участь у медійних проєктах; – власні науково-популярні матеріали.
Відсутність емоційної складової позиціонування	Поточне позиціонування зосереджене переважно на раціональних аргументах: «якість», «комфорт», «доказовість». Однак сучасні пацієнти обирають клініку також за емоційною цінністю.	Потрібно сформувати емоційний бренд-меседж: – про турботу, – про підтримку, – про безпечний простір, – про жіноче здоров'я як місію.
Нечітка спеціалізація у сприйнятті пацієнтів	Хоча клініка має ряд медичних напрямів, для зовнішньої аудиторії її профіль виглядає розмитим.	Необхідно визначити ключові фокусні напрями, наприклад: – гінекологія та жіноче здоров'я; – дерматологія та естетична медицина; – діагностичні послуги.
Недостатня робота з соціальним доказом (відгуки, історії пацієнтів, кейси)	Рейтинг на Google Maps є хорошим, але недостатньо підкріплений комплексною репутаційною комунікацією.	Необхідно посилити: – історії успіху пацієнтів (з дозволу та дотриманням конфіденційності); – відео-відгуки; – лікарські кейси; – партнерські рекомендації.
Відсутність чіткого сервісного позиціонування	Сервіс є сильною стороною клініки, але він не винесений у позиціонування як фундаментальна цінність.	Потрібно чітко артикулювати: – стандарти сервісу; – алгоритм взаємодії з пацієнтом; – важливі елементи комфорту.
Недостатня візуальна унікальність бренду	Візуальний стиль клініки подібний до інших приватних медичних центрів.	Що покращити: – фірмову айдентику, – кольорову палітру, – фото- та відеостиль, – архітектуру візуальних матеріалів.
Недостатній розвиток цифрової присутності бренду	Хоча клініка веде SMM, загальна цифрова стратегія потребує посилення	Що покращити: – SEO просування; – регулярність контенту; – експертні рубрики; – короткі відеоформати; – побудова омніканальної системи комунікації.

Джерело: сформовано автором

Ефективна реалізація маркетингової стратегії ТОВ «Медейра Клінік» потребує системного підходу, заснованого на використанні розширеного *комплексу маркетингу 7Р*, який є найбільш релевантною моделлю для сфери медичних послуг і складається з: Product (послуги); Price (ціноутворення); . Кожен елемент комплексу відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг, підвищенні задоволеності пацієнтів та забезпеченні стабільного розвитку клініки.

1. Product (послуги). Продуктова складова маркетингового комплексу передбачає не лише перелік медичних послуг, але й їхню структуру, якість, технологічність та відповідність запитам цільових груп. Медейра орієнтується на розвиток сучасних напрямів гінекології, дерматології та терапії, забезпечуючи пацієнтам широкий спектр діагностичних та лікувальних процедур. У межах стратегії передбачається поступове розширення асортименту послуг і впровадження нових комплексних програм, таких як:

- «Пакет жіночого здоров'я» – профілактичні та діагностичні послуги, орієнтовані на регулярний моніторинг стану жіночої репродуктивної системи;
- «Комплекс шкіри» – дерматологічні та косметологічні процедури, спрямовані на лікування, догляд та омолодження шкіри;
- «Здоров'я 35+» – програма ранньої діагностики вікових змін і профілактики хронічних захворювань;
- «Антистрес» – комплекс консультацій і процедур, спрямованих на підтримку психоемоційного стану пацієнтів.

З метою забезпечення стабільної якості надання послуг у клініці планується впровадження *чек-листів якості*, які регламентують усі етапи взаємодії з пацієнтом — від запису до завершення лікування.

2. Price (ціноутворення). Цінова стратегія є важливим елементом формування конкурентоспроможності клініки, оскільки пацієнти порівнюють вартість послуг між різними закладами, очікуючи при цьому високої якості та

комфортних умов. Для ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» планується оптимізувати цінову модель шляхом:

- укладення *довгострокових договорів з постачальниками*, що дозволить знизити собівартість матеріалів та обладнання;
- створення *пакетних пропозицій*, що мотивуватиме пацієнтів до комплексного обслуговування;
- впровадження системи лояльності, орієнтованої на постійних клієнтів та пацієнтів із хронічними захворюваннями.

Такий підхід забезпечить гнучкість цінової політики, її відповідність ринковим умовам та зберігатиме доступність послуг для широкої аудиторії.

3. Place (місце надання послуг). Розташування й організація простору – ключовий фактор у сфері медичних послуг, адже пацієнти очікують не лише професійності лікаря, але й комфортної атмосфери, швидкого та зручного процесу обслуговування. У межах удосконалення цього елемента планується:

- оптимізувати роботу адміністративної служби, зокрема *реєстратури*, забезпечивши оперативність відповіді та мінімізацію часу очікування;
- розвивати *електронні канали організації запису*, що включають онлайн-платформу, інтеграцію з месенджерами та мобільними додатками;
- покращити *внутрішню навігацію* приміщення, щоб полегшити пацієнтам орієнтацію в клініці.

Ці заходи сприятимуть створенню комфортного пацієнтського досвіду та формуванню позитивного іміджу закладу.

4. Promotion (просування). Комунікаційна стратегія є основою залучення нових пацієнтів і формування впізнаваності бренду. Для Медейри важливо забезпечити активну присутність у медіапросторі та ефективно позиціонувати себе серед конкурентів.

До комплексу просування входять:

- *SMM-стратегія*, що передбачає регулярний експертний контент за участю лікарів, інформаційні рубрики, освітні пости та відеоматеріали;

- запуск рекламних кампаній у *Google Ads* та *Performance Max*, спрямованих на збільшення кількості нових пацієнтів;
- *SEO-оптимізація сайту*, наповнення його авторськими статтями й медичними рекомендаціями;
- проведення *PR-активностей*, участь у соціальних проєктах, партнерство з фітнес-центрами, жіночими спільнотами та освітніми платформами;
- використання *програм рекомендацій* для стимулювання повторних звернень і залучення нових пацієнтів на основі особистих рекомендацій.

Цей комплекс заходів дозволить підсилити інтерес до клініки, зміцнити репутацію та забезпечити стабільне зростання впізнаваності.

5. People (персонал). Медичний персонал є центральним елементом маркетингового комплексу, адже якість послуг та рівень довіри пацієнтів напряду залежать від професіоналізму лікарів і сервісної компетентності адміністрації. У межах стратегії передбачається:

- запровадження *стандартів сервісу* (СОП), що визначатимуть правила комунікації та структуру обслуговування;
- проведення регулярного *навчання персоналу*, спрямованого на підвищення кваліфікації та вдосконалення сервісної культури;
- впровадження *KPI сервісної взаємодії*, які дозволять оцінювати якість роботи персоналу та мотивуватимуть до постійного вдосконалення.

Завдяки цьому клініка зможе забезпечити стабільну якість послуг та підвищити рівень задоволеності пацієнтів.

6. Process (процеси). Процеси є невід’ємною частиною медичних послуг, оскільки визначають швидкість, ефективність та безпомилковість обслуговування. Для їх оптимізації передбачається:

- організація *поствізитних опитувань* для оцінювання рівня задоволеності та визначення зон покращення;
- уніфікація обслуговування через *стандартизовані протоколи*, що забезпечать однакову якість сервісу для всіх пацієнтів.

Чіткість процесів сприятиме мінімізації помилок та підвищить ефективність операційної діяльності.

7. Physical Evidence (фізичне середовище). Фізичне середовище – це те, що пацієнт може побачити, відчуту та оцінити під час візиту до клініки. Воно формує перше враження і значною мірою впливає на вибір пацієнта.

З метою вдосконалення цієї складової планується:

- створення комфортних інтер'єрів, орієнтованих на сучасний дизайн та релаксаційну атмосферу;
- оновлення та модернізація *медичного обладнання*, що забезпечить точність діагностики та безпечність процедур;
- постійний *акцент на чистоті, порядку та естетиці* простору.

Якісне фізичне середовище є важливою частиною бренду клініки та підсилює довіру пацієнтів.

Цифрова складова маркетингової стратегії ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» посідає центральне місце в її реалізації, оскільки саме цифрові канали сьогодні формують основну частину взаємодії пацієнтів з медичними закладами. Пацієнти активно порівнюють клініки в інтернеті, знайомляться з лікарями через соціальні мережі, читають відгуки та очікують персоналізованої, швидкої і зручної комунікації. Саме тому цифрова стратегія клініки має будуватися на трьох ключових напрямках: CRM-маркетингу, SEO і контент-маркетингу, а також рекламній активності у Google та соціальних мережах.

ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» використовує CRM-систему, яка виконує базові функції ведення електронних карток пацієнтів, формування розкладу лікарів та обліку записів на прийом. Така система безумовно є позитивним аспектом діяльності клініки, оскільки забезпечує організованість процесів, кращий контроль за пацієнтським потоком і підвищення ефективності роботи адміністрації. Однак аналіз показав, що функціонал CRM використовується переважно як інструмент технічного обліку, а не як повноцінний складник маркетингової аналітики. CRM практично не застосовується для сегментації

пацієнтів, персоналізованих розсилок, автоматизованих нагадувань, аналізу поведінки клієнтів або формування індексу задоволеності. Іншими словами, система є, але вона не інтегрована у стратегічну або операційну модель маркетинг-менеджменту.

У результаті CRM не використовується як джерело даних для стратегічних рішень, що обмежує можливості клініки у побудові довготривалих відносин із пацієнтами, плануванні повторних візитів та збільшенні LTV. Саме тому у межах розробленої маркетингової стратегії пропонується не стільки впровадження CRM як такої, скільки розширення та поглиблення її використання, інтеграція CRM у процеси аналітики, комунікацій, сервісу та управління якістю.

SEO та контент-маркетинг становлять основу органічного просування клініки та значно впливають на залучення пацієнтів, які шукають інформацію в Google. У межах стратегії передбачається створення регулярного, експертного контенту, який покращуватиме видимість сайту й підвищуватиме інтерес до медичних послуг.

Одним із ключових напрямів є підготовка експертних статей – мінімум чотири на місяць. Статті повинні розкривати теми, які є найбільш актуальними для пацієнтів: жіноче здоров'я, дерматологічні проблеми, профілактика захворювань, сучасні методи лікування. Експертний контент не лише підвищує рівень довіри до клініки, а й збільшує органічний трафік і сприяє впізнаваності бренду.

Ще одним важливим елементом SEO є відеоконтент, який має високу ефективність у формуванні довіри. Планується створення двох відео з лікарями щотижня. Це можуть бути короткі коментарі, роз'яснення, відповіді на запитання, демонстрація процедур або інтерв'ю. Відеоформат дозволяє пацієнтам познайомитися з лікарем, оцінити його компетентність і стиль роботи ще до першого візиту. Це суттєво впливає на прийняття рішення.

SEO-просування охоплює також оптимізацію ключових слів, поліпшення технічних характеристик сайту, адаптацію під мобільні пристрої, а також створення лендінгів для пріоритетних напрямів, таких як гінекологія, дерматологія та жіночі профілактичні програми.

Рекламна діяльність відіграє важливу роль у швидкому залученні нових пацієнтів та підвищенні впізнаваності бренду. У межах цифрової стратегії передбачається активне використання рекламних інструментів Google і соціальних мереж, які дозволяють точно сегментувати аудиторію та ефективно просувати медичні послуги.

Одним із ключових інструментів є Google Ads, зокрема пошукові кампанії та Performance Max. Пошукова реклама дозволяє охопити пацієнтів у момент, коли вони активно шукають медичну допомогу, тоді як Performance Max забезпечує широку присутність у всій мережі Google, включаючи YouTube, Gmail і партнерські сайти.

Важливим напрямом є ремаркетинг, який дозволяє повторно звертатися до користувачів, що відвідували сайт, але не записалися на консультацію. Це суттєво підвищує конверсію та знижує вартість залучення пацієнта.

Не менш важливим є використання соціальних мереж, зокрема Instagram і Facebook. Ці платформи дозволяють будувати емоційну прив'язаність до бренду, демонструвати реальні кейси, знайомити пацієнтів із лікарями та підтримувати регулярний контакт. Візуальний контент, історії пацієнтів, рекомендації лікарів та освітні рубрики допомагають формувати довіру та мотивують до звернення за послугами.

Важливою складовою довгострокового розвитку ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» є формування та розширення системи *стратегічних партнерств*. У сучасних умовах взаємодія медичного закладу з постачальниками, лабораторіями, професійними та соціальними спільнотами забезпечує не лише оптимізацію витрат, але й сприяє зміцненню ринкових позицій, підвищенню

якості послуг, розширенню пацієнтського потоку та підсиленню репутації клініки.

Стратегічні партнерства базуються на маркетингу взаємовідносин. Маркетинг взаємовідносин ґрунтується на розумінні того, що маркетинг є процесом, у якому беруть участь кілька сторін чи суб'єктів, а поставлені цілі мають бути досягнуті спільними зусиллями [48]. Це забезпечується завдяки взаємному обміну, дотриманню обіцянок і спрямованості на тривале співробітництво. Стійкі довгострокові зв'язки дозволяють скорочувати витрати на підтримання взаємин і можуть збільшувати прибуток до 60% (за результатами досліджень Ф. Райххельда [52]). Чим регулярнішими й інтенсивнішими є такі обміни, тим міцнішими стають відносини між учасниками [51].

Дослідники Р. Дуайер і П. Шурр [43] визначають маркетинг взаємовідносин як підхід, що охоплює широкий спектр взаємодій не лише з клієнтами, а й з постачальниками, державними та регуляторними органами, конкурентами, працівниками та іншими сторонами.

У спеціалізованій літературі з маркетингу взаємовідносин підкреслюється, що організації формують партнерства з метою отримання ресурсів, яких вони не мають у своєму розпорядженні. В умовах високої інформативності ринків важливим мотивом для встановлення таких відносин є можливість використання знань і компетенцій потенційного партнера [50].

Для Медейри основними напрямками розвитку партнерств є партнерства з постачальниками та співпраця з лабораторіями, партнерства з жіночими спільнотами та локальними організаціями, партнерства з фітнес-клубами, салонами краси та іншими суміжними індустріями.

1. Партнерства з постачальниками матеріалів та обладнання. Для медичної клініки особливо важливо мати доступ до якісних витратних матеріалів, лікарських засобів та сучасного діагностичного обладнання. Налагодження довгострокової співпраці з постачальниками дозволяє не лише

забезпечити стабільність поставок, але й отримати значні економічні переваги. Йдеться про можливість укладення договорів на спеціальних умовах, що передбачають знижки на регулярні закупівлі, бонусні програми для постійних клієнтів, пріоритетне сервісне обслуговування обладнання та спрощені логістичні процедури.

У випадку ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» формування партнерських відносин з постачальниками дасть змогу оптимізувати собівартість медичних послуг, підвищити якість матеріалів, що застосовуються при лікуванні, та уникнути ризиків, пов'язаних із можливими затримками поставок. Такі відносини створюють базу для тривалого та стабільного функціонування клініки, а також забезпечують можливість оперативного оновлення обладнання чи витратних ресурсів відповідно до сучасних медичних стандартів.

2. Співпраця з лабораторіями. Лабораторна діагностика є невід'ємною частиною медичних послуг, особливо в таких напрямках, як гінекологія, дерматологія та терапія, які є профільними для Медейри. У контексті партнерської взаємодії вигідною є співпраця з провідними лабораторними мережами, які забезпечують високу точність аналізів, швидке виконання та відповідність міжнародним стандартам.

Партнерство з лабораторіями дозволяє:

- гарантувати пацієнтам якісні та своєчасні результати;
- розширити спектр доступних лабораторних досліджень;
- запровадити спеціальні пакети обстежень;
- отримувати знижки на великі обсяги замовлень;
- забезпечувати можливість EXPRESS-діагностики для ургентних випадків.

Взаємодія з лабораторіями також зміцнює довіру пацієнтів, оскільки вони отримують комплексні послуги «в одному місці», без необхідності відвідувати інші заклади або самотійно організовувати здачу аналізів.

3. Партнерства з жіночими спільнотами та локальними організаціями. Оскільки значну частину аудиторії Медейра становлять жінки віком 20–45

років, особливого значення набуває співпраця з жіночими спільнотами, громадськими організаціями, клубами за інтересами та групами підтримки. Такі партнерства створюють можливість поширення інформації про клініку серед цільових сегментів аудиторії, сприяють формуванню позитивного іміджу та соціальній впізнаваності бренду.

Партнерство може передбачати:

- участь лікарів у тематичних заходах і лекціях;
- проведення профілактичних освітніх програм;
- організацію безкоштовних або пільгових консультацій;
- спільні соціальні ініціативи;
- створення тематичних проєктів із жіночим ком'юніті.

Ця стратегія сприяє зміцненню позицій клініки як закладу, що дбає про жіноче здоров'я та активно бере участь у розвитку локальних спільнот. Вона посилює емоційну складову бренду та формує довіру.

4. Партнерства з фітнес-клубами, салонами краси та іншими суміжними індустріями. Ще одним перспективним напрямом є співпраця із закладами, що працюють у сфері здоров'я, краси та добробуту – фітнес-клубами, студіями йоги, салонами краси, центрами масажу, естетичними студіями. Ця взаємодія базується на спільності цільової аудиторії та взаємному підсиленні іміджу кожного партнера.

Таке партнерство може реалізовуватися через:

- спільні акції та спеціальні пропозиції;
- взаємні рекомендації клієнтам;
- корпоративні програми здоров'я;
- спільні заходи, лекції або майстер-класи;
- пакети «краса + здоров'я».

Комбінація медичних і wellness-послуг формує комплексний підхід до турботи про здоров'я та зовнішність пацієнтів, що є надзвичайно актуальним у сучасному міському середовищі.

Отже, розвиток партнерств є стратегічним напрямом маркетингової діяльності ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК», оскільки він дозволяє не лише зміцнити конкурентні переваги клініки, але й створити стійку екосистему взаємодії з ключовими учасниками медичного та суміжних ринків.

Завдяки партнерствам клініка отримує можливість:

- оптимізувати витрати,
- розширити спектр послуг,
- підвищити довіру пацієнтів,
- залучити нові сегменти аудиторії,
- зміцнити емоційний та соціальний компонент бренду.

Система контролю та оцінювання результативності маркетингової діяльності є ключовим елементом ефективного управління ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» і забезпечує можливість своєчасного коригування маркетингової стратегії відповідно до змін ринкового середовища. Контроль є завершальним, але водночас безперервним етапом маркетингового управління, який дозволяє оцінити реальні результати впроваджених рішень та їх відповідність стратегічним цілям клініки.

3.3. Економічне обґрунтування впровадження маркетингової стратегії ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»

Оскільки ринок приватних медичних послуг характеризується високою конкуренцією, швидкістю змін у поведінці пацієнтів та циклічними коливаннями попиту, клініці необхідно використовувати сукупність кількісних і якісних показників, що надають комплексне уявлення про стан і динаміку маркетингової діяльності. Саме тому система оцінювання результативності ґрунтується на ключових показниках ефективності (KPI), які дозволяють відстежувати не лише кількість залучених пацієнтів, а й якість взаємодії з ними, ефективність бюджетних витрат та рівень задоволеності послугами [14; 73].

CAC (Customer Acquisition Cost)

Показник CAC відображає середню вартість залучення одного нового пацієнта. Для клініки, яка активно використовує цифрові рекламні інструменти, моніторинг цього показника має вирішальне значення, адже саме він дозволяє визначити ефективність вкладень у рекламні кампанії та оптимізувати бюджет.

Зниження CAC на 20% входить до стратегічних цілей клініки, що робить його центральним інструментом контролю.

LTV (Lifetime Value)

Показник LTV дозволяє оцінити загальний дохід, який приносить пацієнт протягом усього періоду співпраці з клінікою. Для Медейри, орієнтованої на довготривалі відносини з пацієнтами, LTV є стратегічним індикатором лояльності та якості сервісу.

Регулярне відстеження LTV дає можливість визначити, які сегменти пацієнтів найбільш перспективні, а які – потребують додаткової уваги чи адаптації сервісу.

ROMI (Return on Marketing Investment)

ROMI є ключовим показником, який демонструє, наскільки ефективно клініка використовує маркетинговий бюджет. Він дозволяє оцінити окупність витрат на рекламу та визначити, які канали просування забезпечують найбільшу віддачу.

Для медичного бізнесу, де значна частка бюджету спрямована на цифрову рекламу, ROMI є критичним для ухвалення рішень щодо перерозподілу ресурсів.

Завантаженість лікарів

Цей показник відображає ступінь оптимальності розподілу пацієнтського потоку. Наявність лікарів із низькою завантаженістю сигналізує про недоліки в комунікації, просуванні або плануванні графіків; надмірна завантаженість може призвести до погіршення сервісу, вигорання персоналу та зниження задоволеності пацієнтів.

Регулярний аналіз забезпечує баланс у роботі персоналу та оптимізацію внутрішніх процесів.

NPS (Net Promoter Score)

NPS є індикатором лояльності пацієнтів та їхньої готовності рекомендувати клініку іншим. Для приватних медичних закладів цей показник має особливе значення, оскільки рекомендації знайомих і близьких часто стають визначальним чинником у виборі клініки.

Високий NPS свідчить про довіру, якісний сервіс та позитивний досвід взаємодії з клінікою.

Частка повторних звернень

Рівень повторних звернень є одним із найінформативніших показників ефективності маркетингу, адже демонструє, чи вдалося клініці побудувати довготривалі відносини з пацієнтами. Відповідно до стратегії Медейри, метою є *підвищення частки повторних візитів до 55–60%*.

Цей KPI відображає не лише якість медичних послуг, але й ефективність CRM, прокомунікованих рекомендацій та сервісу.

Конверсія онлайн-запису

Конверсія показує, який відсоток відвідувачів сайту фактично оформлює запис на прийом. Для клініки, що робить ставку на цифрове просування, цей показник має стратегічне значення, оскільки дозволяє оцінити якість роботи сайту, зручність інтерфейсу, ефективність рекламних кампаній та відповідність змісту сторінок очікуванням пацієнтів.

Рейтинг Google Maps

Репутаційні показники відіграють надзвичайно важливу роль у сфері медичних послуг. Рейтинг у Google Maps є одним із найвпливовіших факторів вибору клініки: пацієнти орієнтуються на кількість і зміст відгуків, середній бал, оперативність відповіді на негативні коментарі.

Для Медейри встановлено ціль – *підвищити рейтинг до 4.8+*, що відображатиме високий рівень довіри та задоволеності.

Регулярність контролю

Для забезпечення системності управління пропонується дворівневий підхід до контролю:

- щомісячний аналіз ключових KPI (CAC, ROMI, конверсія, завантаженість лікарів);
- щоквартальний перегляд стратегічних показників (NPS, LTV, повторні звернення, репутація);
- коригування стратегії кожні 6–12 місяців, залежно від динаміки ринку та ефективності впроваджених заходів.

Такий підхід дозволяє клініці оперативно реагувати на зміни, мінімізувати ризики, покращувати взаємодію з пацієнтами та забезпечувати стабільне зростання.

Оцінка очікуваних результатів упровадження маркетингової стратегії ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» є важливим елементом обґрунтування доцільності запропонованих заходів. Запровадження нової стратегії має не лише концептуальний, а й чітко вимірюваний практичний ефект, що проявлятиметься у зростанні пацієнтської бази, підвищенні фінансових результатів, оптимізації витрат та зміцненні ринкових позицій клініки.

Для цього розглянемо низку ключових показників, за якими можна спрогнозувати вплив впроваджених змін:

- кількість пацієнтів;
- прибуток;
- витрати на маркетинг;
- витрати на закупівлі матеріалів та обладнання.

У приватній медицині світу середній рекомендований маркетинговий бюджет становить:

- 5–7% від річного доходу – для стабільних клінік,
- 10–12% – для клінік, що активно масштабуються.

ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» має ціль зростання на 40% за три роки, тому доцільно використати активну модель – 8% доходу. Відповідно для Медейра маркетинговий бюджет з урахування пропозицій у 2026 р. складе:

$$5\,800\,880 \text{ грн} \times 0.08 = 464\,070 \text{ грн/рік}$$

У табл. 3.5 наведено розподіл маркетингового бюджету на 2026 р. за напрямками.

Таблиця 3.5

Розподіл маркетингового бюджету ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» за напрямками у 2026 р.

Напрямок	Частка	Розрахунок (грн/рік)
Digital-реклама (Google Ads, Meta Ads)	35%	162 424 грн
SEO та наповнення сайту	15%	69 611 грн
Відеоконтент (зйомка/монтаж)	12%	55 688 грн
SMM та контент-продакшн	10%	46 407 грн
PR та партнерства	8%	37 125 грн
CRM-маркетинг, SMS/e-mail, автоматизація	8%	37 125 грн
Поліграфія, брендинг, фото, зовнішні матеріали	5%	23 204 грн
Репутаційний маркетинг (відгуки, NPS)	5%	23 204 грн
Резерв (ризики, тестування реклами)	2%	9 281 грн
Разом		464 070 грн/рік

Джерело: розраховано автором згідно з цілями клініки та світовими стандартами медичного маркетингу

Деталізований розрахунок витрат за напрямками складає:

1) Digital-реклама (Google + Meta) складає 13 500 грн/місяць, 162 000 грн/на рік:

- Google Ads (пошук + PMax): 10 000 грн/міс;
- Таргетинг Instagram/Facebook: 3 500 грн/міс;

2) SEO та контент сайту – приблизно 70 000 грн/рік:

- SEO-аудит – 12 000 грн (разово);
- місячне SEO супроводження

$$4\,000 \text{ грн/міс} \times 12 = 48\,000 \text{ грн};$$

- написання медичних статей (4 статті/міс)

$$1\,200 \text{ грн/статтю} = 57\,600 \text{ грн.};$$

3) відеоконтент з лікарями (2 відео/тиждень) - з огляду на бюджет оптимізуємо до 55 688 грн:

- зйомка + монтаж: 800 грн/відео

$$8 \text{ відео/міс} = 6\,400 \text{ грн/міс};$$

- 4) SMM та контент – 42 000 грн:
- візуал + копірайтинг + дизайн – 3 500 грн/міс;
- 5) PR та партнерства – 37 125 грн:
- участь у форумах, спілках, жіночих ком'юніті
- 6) CRM-маркетинг та автоматизація – 37 125 грн:
- SMS: $1.2 \text{ грн} \times 3000 \text{ шт/рік} = 3\,600 \text{ грн}$
- E-mail (розсилки) – 500 грн/міс
- CRM-настройки – 10 000 грн/рік
- 7) брендинг і поліграфія – 23 204 грн/рік;
- 8) репутаційний маркетинг – 23 204 грн/рік:
- NPS-опитування
- автоматичні відгуки
- обробка негативних відгуків

Деякі пропозиції, які виглядають заниженими, передбачають додаткову оплату працівників маркетингового підрозділу.

Також у маркетингову стратегію Мейдейри закладено впровадження чотирьох нових медичних пакетів:

- «Жіноче здоров'я»;
- «Комплекс шкіри»;
- «Здоров'я 35+»;
- «Антистрес».

У табл. 3.6 наведено загальна вартість на запуск пропонованих пакетів у 2026 р.

Таблиця 3.6

Загальна вартість на запуск нових пакетів ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК»
у 2026 р. (грн)

№	Витрати	Сума
1.	Медичні матеріали: – гінекологічні набори, пробірки, щіточки для ПАП-тестів; – дерматоскопічні матеріали; – реагенти, УЗД-витратні матеріали; – тести (гормональні, біохімічні, онкомаркери); – стерильні набори; – лабораторні контейнери	65 000
2.	Навчання персоналу: – стандартизацію чек-листів; – розробку композитних протоколів пакетів (гіне+УЗД+аналізи); – 2 тренінги для лікарів; – 2 тренінги для адміністраторів; – внутрішні SOP.	28 000
3.	Маркетингове оформлення: – дизайн сторінок на сайті; – створення 4 посадкових сторінок (по одному під пакет); – банери, сторіс, відео анонси; – друк поліграфії; – рекламна кампанія запуску.	40 000
4.	CRM + автоматизація: – додати в CRM нові «послуги-комплекси» – автоматичні тригери нагадувань – карти проходження пакету – інтеграція з лабораторією – формування внутрішніх шаблонів протоколів	22 000
Разом		155 000

Джерело: розраховано автором

Планові показники зміни обсягів доходів з урахуванням введення пропозицій подано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Планові показники доходів ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» у 2026-2028 рр.

Напрямок діяльності	Дохід 2024 р., грн	Плановий приріст	Дохід, грн (песимістичний)	Дохід, грн (реалістичний)	Дохід, грн (оптимістичний)
Консультації лікарів	1 800 880	+35–45%	2 431 188	2 521 232	2 611 276
УЗД-діагностика	900 000	+45–55%	1 305 000	1 350 000	1 395 000

Продовження табл. 3.7

Напрямок діяльності	Дохід 2024 р., грн	Плановий приріст	Дохід, грн (песимістичний)	Дохід, грн (реалістичний)	Дохід, грн (оптимістичний)
Аналізи / лабораторні послуги	1 000 000	+40–50%	1 400 000	1 450 000	1 500 000
Процедури / маніпуляції	850 000	+40–55%	1 190 000	1 275 000	1 317 500
Гінекологічний напрям	600 000	+50–60%	900 000	930 000	960 000
Дерматологія та косметологія	450 000	+55–65%	697 500	720 000	750 000
Пакетні програми (нові)	0	–	300 000	742 500	500 000
Інші послуги	200 000	+10–15%	220 000	225 000	230 000
Разом	5 800 880		8 443 688	9 213 732	9 263 776

Джерело: розраховано автором

У табл. 3.7 подано планові показники чистого прибутку при різних сценаріях.

Таблиця 3.7

Планові показники чистого прибутку при різних сценаріях

ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» у 2026-2028 рр. (грн)

Сценарій	Рік		
	2026	2027	2028
Песимістичний	1 856 479,6	2 042 127,56	2 246 340,32
Реалістичний	1 927 337,6	2 120 071,36	2 332 078,50
Оптимістичний	1 998 195,6	2 198 015,16	2 417 816,68

Джерело: розраховано автором

Рентабельність маркетингових інвестицій (Return on Marketing Investment (ROMI)) розраховується за формулою 3.1 [14]:

$$ROMI = \frac{\text{дохід від маркетингу} - \text{витрати на маркетинг}}{\text{витрати на маркетинг}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Дохід від маркетингу складатиме різницю планових показників доходів у 2026-2028 рр. та доходом до впровадження інвестицій у звітному 2024 р. (1417,16 млн грн) (табл 3.8).

Таблиця 3.8

Планові показники приросту чистого прибутку ТОВ «МЕДЕЙРА
КЛІНІК» у 2026-2028 рр., грн

Сценарій	Рік			Разом
	2026	2027	2028	
Песимістичний	439 319,6	624 967,56	829 180,32	1 893 467,48
Реалістичний	510 177,6	702 911,36	914 918,50	2 128 007,46
Оптимістичний	581 035,6	780 855,16	1 000 656,68	2 362 547,44

Джерело: розраховано автором

Витрати на маркетинг складають суму витрат на заходи та введення додаткових пакетів послуг:

$$464\,070 + 155\,00 = 619\,070 \text{ (грн)}$$

У табл. 3.9 наведено показники ROMI при різних сценаріях у 2026-2028 рр.

Таблиця 3.9

Показники рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) для
ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» за 2026–2028 рр.

Сценарій	Розрахунок	ROMI, %
Песимістичний	$[(1\,893\,467,48 - 619\,070) / 619\,070] * 100$	205,86
Реалістичний	$[(2\,128\,007,46 - 619\,070) / 619\,070] * 100$	243,74
Оптимістичний	$[(2\,362\,547,44 - 619\,070) / 619\,070] * 100$	281,62

Джерело: розраховано автором за формулою 3.1

Отже, при усіх сценаріях значення перевищують базовий поріг ефективності (100%), а отже маркетингова діяльність приносить більше прибутку, ніж коштує її реалізація.

Навіть за умов мінімального зростання доходів (песимістичний сценарій) та консервативних припущень щодо залучення пацієнтів, маркетингові інвестиції окуповуються більш ніж удвічі. Це означає, що 1 вкладена гривня

приносить 2,05 грн чистого прибутку. Песимістична оцінка демонструє високу стійкість моделі до ризиків.

За базових ринкових умов і стандартного темпу зростання (реалістичний сценарій) результативність маркетингових вкладень є ще вищою. Це означає, що 1 вкладена гривня приносить 2,43 грн чистого прибутку. Такий результат підтверджує економічну ефективність інтегрованої стратегії та CRM-автоматизації.

За умов максимального використання потенціалу маркетингових каналів, високої конверсії та зростання повторних візитів (оптимістичний сценарій), 1 вкладена гривня приносить 2,81 грн чистого прибутку. Цей сценарій демонструє потенціал масштабування клініки та підвищення її фінансової стійкості.

Усі три сценарії підтверджують, що впровадження запропонованої маркетингової стратегії є економічно обґрунтованим та прибутковим. Значення ROMI, що перевищують 200%, свідчать про високу рентабельність маркетингових інвестицій, їх швидку окупність та значний вплив на фінансові результати клініки.

Наступним показником, що використовується для оцінювання результативності запропонованих заходів маркетинг-менеджменту, є показник окупності інвестицій у бізнес (Return on Investment (ROI)).

ROI належить до базових фінансово-економічних індикаторів ефективності інвестицій та відображає рівень прибутковості вкладених ресурсів у маркетингову діяльність. На відміну від ROMI, який оцінює віддачу саме від маркетингових вкладень у термінах прибутку, ROI демонструє загальну ефективність інвестицій незалежно від їхнього характеру та враховує повну фінансову вигоду, отриману підприємством у результаті реалізації певних заходів.

Показник ROI дозволяє визначити, наскільки доцільними були інвестиції та який обсяг додаткового чистого прибутку вони забезпечили. Іншими

словами, цей індикатор показує, скільки гривень прибутку отримує підприємство на кожну гривню, вкладену у маркетинг. Чим вищим є значення ROI, тим вищою є економічна ефективність запропонованих рішень і тим швидше відбувається окупність інвестицій. ROI розраховується за формулою [14]:

$$ROI = \frac{\text{чисий прибуток}}{\text{інвестиції у бізнес}} \times 100\% \quad (3.2)$$

У табл. 3.10 наведено показники ROI при різних сценаріях у 2026-2028 рр.

Таблиця 3.9

Показники рентабельності інвестицій (ROI) для
ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» за 2026–2028 рр.

Сценарій	Розрахунок	ROI, %
Песимістичний	(1 893 467,48/ 619 070)*100	305,85
Реалістичний	(2 128 007,46/ 619 070)*100	343,74
Оптимістичний	(2 362 547,44/ 619 070)*100	381,63

Джерело: розраховано автором за формулою 3.2

Згідно отриманих результатів ROI за усіма сценаріями можна зробити висновки, що вони є надзвичайно високими для клініки. Навіть за умов найнижчого можливого приросту доходів та з урахуванням потенційних зовнішніх ризиків (песимістичний сценарій) кожна гривня, вкладена у маркетингові заходи, приносить клініці додатково 3,05 грн чистого прибутку. Це означає повну і швидку окупність інвестицій, високу стійкість стратегії та мінімальний ризик фінансових втрат.

За реалістичного сценарію розвитку клініки одна вкладена гривня генерує 3,43 грн чистого прибутку. Це підтверджує, що запропонована маркетингова система є економічно обґрунтованою, а її запровадження сприятиме довгостроковому зростанню фінансових результатів. Такий показник вказує на

високий рівень повернення інвестицій, що перевищує середні ринкові значення для приватних медичних установ.

За найсприятливіших умов та ефективного функціонування всіх маркетингових каналів кожна інвестована гривня приносить 3,81 грн чистого прибутку. Цей результат демонструє максимальний потенціал стратегії та вказує на можливість суттєвого підвищення рентабельності клініки, збільшення обсягів наданих послуг і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Отже, значення ROI у всіх трьох сценаріях перевищують 300%, що свідчить про:

- високу рентабельність інвестицій;
- повну окупність вкладень у маркетинг протягом короткого періоду;
- значний позитивний вплив стратегії на прибутковість клініки;
- доцільність та ефективність запропонованих заходів;
- стійкість фінансового результату навіть у разі песимістичного розвитку подій.

Попередньо проведені розрахунки ефективності маркетингових інвестицій на основі показників ROMI та ROI дозволяють оцінити результативність запропонованих заходів з точки зору додаткового отриманого прибутку та загальної рентабельності маркетингових вкладень. Однак важливо зазначити, що обидва ці показники мають суттєве обмеження: вони не враховують *вартість грошей у часі*. Це означає, що ROMI та ROI трактують майбутні грошові надходження як рівноцінні поточним, тоді як у реальних умовах економічної діяльності майбутні доходи завжди мають нижчу цінність через інфляцію, ризики та альтернативну вартість капіталу.

У зв'язку з цим для більш повної та коректної оцінки економічної доцільності впровадження маркетингових заходів доцільно використати показник NPV (Net Present Value – чиста приведена вартість). NPV є одним із базових інструментів інвестиційного аналізу та дозволяє визначити реальну

фінансову вигоду від проєкту з урахуванням дисконтування майбутніх грошових потоків.

Показник NPV відповідає на питання: скільки становить чиста вартість майбутніх прибутків від проєкту в сьогоднішніх грошах, з урахуванням обраної ставки дисконту та часових затримок у надходженні коштів. Розрахунок NPV здійснюється за формулою [9]:

$$NPV = INV - \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3.3)$$

де NPV – чиста приведена (теперішня) вартість інвестиційного проєкту;

INV – початкові інвестиції в проєкт;

CF_t – чистий грошовий потік періоду t ;

r – ставка дисконтування.

Позитивне значення NPV означає, що проєкт є економічно доцільним, оскільки майбутні доходи перевищують поточні витрати, скориговані на фактор часу. Негативне значення, навпаки, свідчить про недоцільність інвестицій, адже вони не забезпечують очікуваного прибутку після врахування дисконтування.

Ставка дисконту враховує: інфляцію, ризик інвестиційного проєкту, альтернативну вартість капіталу (дохід, який можна отримати від інших інвестицій).

Приклади ставок дисконту в Україні:

- для проєктів зі середнім ризиком: 12–18%;
- для малого та середнього бізнесу: 15–22%;
- для медичної сфери (висока ризиковість, низька передбачуваність): 18–25%.

За прогнозами Кабінету міністрів коефіцієнт інфляції у 2026 р. становитиме 8,6% [11], тому пропонується взяти ставку дисконтування на рівні 20%.

Розрахунок показника чистої теперішньої вартості проекту за різними сценаріями представлено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) проекту впровадження маркетингових заходів на ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» у 2026–2028 рр.

Сценарій	Розрахунок	NPV, грн
Песимістичний	$-619\,070 + \frac{1\,856\,479,6}{(1+0.2)^1} + \frac{2\,042\,127,56}{(1+0.2)^2} + \frac{2\,246\,340,32}{(1+0.2)^2}$	3 646 106
Реалістичний	$-619\,070 + \frac{1\,927\,337,6}{(1+0.2)^1} + \frac{2\,120\,071,36}{(1+0.2)^2} + \frac{2\,332\,078,50}{(1+0.2)^2}$	3 808 899
Оптимістичний	$-619\,070 + \frac{1\,998\,195,6}{(1+0.2)^1} + \frac{2\,198\,015,16}{(1+0.2)^2} + \frac{2\,417\,816,68}{(1+0.2)^2}$	3 971 692

Джерело: розраховано автором за формулою 3.3

Відповідно наведених розрахунків значення NPV позитивне, це свідчить про те, що проєкт інвестиційно привабливий та окупний.

Для визначення дисконтованого терміну окупності проєкту використовується формула [9]:

$$INV = \sum_{t=1}^{DPP} \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3.4)$$

Розрахунок дисконтованого періоду окупності (DPP) проекту за різними сценаріями наведено у табл. 3.11.

Відповідно до проведених розрахунків термін окупності інвестицій за усіма сценаріями менше одного року, приблизно 4 місяці.

Позитивні й високі значення NPV (3,6–4,0 млн грн) та надзвичайно короткий дисконтований період окупності (0,31–0,33 року) підтверджують, що запропоновані заходи зі вдосконалення системи маркетинг-менеджменту є економічно обґрунтованими та високорентабельними. Проєкт забезпечує

суттєве зростання вартості бізнесу, мінімізує фінансові ризики та гарантує швидке повернення інвестицій навіть за найменш сприятливого сценарію.

Таблиця 3.11

Розрахунок дисконтованого періоду окупності (DPP) проєкту впровадження маркетингових заходів на ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» у 2026–2028 рр.

Сценарій	Розрахунок	DPP, років
Песимістичний	$-619\,070 + \frac{1\,856\,479,6}{(1+0.2)^1} + \frac{2\,042\,127,56}{(1+0.2)^2} + \frac{2\,246\,340,32}{(1+0.2)^2}$	0,33
Реалістичний	$-619\,070 + \frac{1\,927\,337,6}{(1+0.2)^1} + \frac{2\,120\,071,36}{(1+0.2)^2} + \frac{2\,332\,078,50}{(1+0.2)^2}$	0,32
Оптимістичний	$-619\,070 + \frac{1\,998\,195,6}{(1+0.2)^1} + \frac{2\,198\,015,16}{(1+0.2)^2} + \frac{2\,417\,816,68}{(1+0.2)^2}$	0,31

Джерело: розраховано автором за формулою 3.3

Відповідно до проведених розрахунків термін окупності інвестицій за усіма сценаріями менше одного року, приблизно 4 місяці.

Позитивні й високі значення NPV (3,6–4,0 млн грн) та надзвичайно короткий дисконтований період окупності (0,31–0,33 року) підтверджують, що запропоновані заходи зі вдосконалення системи маркетинг-менеджменту є економічно обґрунтованими та високорентабельними. Проєкт забезпечує суттєве зростання вартості бізнесу, мінімізує фінансові ризики та гарантує швидке повернення інвестицій навіть за найменш сприятливого сценарію.

Таким чином, упровадження удосконаленої маркетингової стратегії забезпечує суттєве зростання фінансової ефективності ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК» та створює передумови для довготривалого розвитку й зміцнення позицій на ринку приватних медичних послуг.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У розділі 3 було здійснено комплексну розробку напрямів удосконалення маркетинг-менеджменту ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК», що ґрунтується на результатах проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінці конкурентних позицій, структурі надання медичних послуг та

особливостях ринку приватної медицини м. Києва. Отримані результати дозволяють сформулювати цілісне уявлення про критичні дисфункції в управлінні маркетинговою діяльністю та визначити стратегічно обґрунтовані заходи, спрямовані на підвищення ефективності роботи клініки й зміцнення її конкурентоспроможності.

Проведений аналіз підтвердив, що маркетингові процеси клініки мають фрагментарний характер, зосереджуються переважно на цифровому просуванні та не охоплюють повного спектра функцій стратегічного маркетинг-менеджменту. У діяльності клініки виявлено низку системних проблем, зокрема: відсутність єдиної маркетингової стратегії, слабку інтегрованість CRM у сервісні та аналітичні процеси, недостатню структурованість внутрішньої комунікації, ситуативність закупівельної політики, відсутність глибокої аналітики (CAC, LTV, ROMI), а також недостатню конкурентну диференціацію бренду. Ці фактори звужують можливості клініки у формуванні стійких конкурентних переваг та знижують ефективність взаємодії з цільовими сегментами пацієнтів.

У межах розділу було запропоновано комплексну систему заходів, яка охоплює стратегічний, комунікаційний, сервісний та операційний виміри маркетингу. Розроблена система передбачає формування офіційної маркетингової стратегії, створення стратегічного комітету, впровадження маркетингового регламенту, розширення аналітичних можливостей, структуризацію маркетингових процесів, посилення цифрової присутності бренду та вдосконалення CRM-процесів. Такий підхід забезпечує перехід від тактичного маркетингу до інтегрованої моделі управління, де маркетинг виконує функцію стратегічного центру розвитку клініки.

Окрему увагу приділено розробленню удосконаленої моделі маркетингової стратегії, що включає місію, бачення, систему цінностей, сегментацію цільової аудиторії, позиціонування та інтеграцію комплексу маркетингу 7P. Сформульовано кількісні та якісні стратегічні цілі, які

визначають орієнтири розвитку Медейри на найближчі три роки. Зокрема, передбачається збільшення кількості первинних пацієнтів на 40%, підвищення частки повторних звернень до 55–60%, зниження САС на 20%, зростання LTV на 30% та покращення рейтингу клініки до 4.8+. Досягнення цих цілей можливе за рахунок оптимізації комунікацій, розвитку сервісної моделі, удосконалення внутрішніх процесів та зміцнення партнерських зв'язків.

Удосконалена модель маркетингу передбачає розширення присутності клініки в цифровому середовищі (SEO, відеоконтент, Google Ads, Performance Max, омніканальна комунікація) та поглиблення використання CRM-системи. Розділ також обґрунтовує необхідність розвитку стратегічних партнерств – з лабораторіями, жіночими спільнотами, wellness-напрямами, постачальниками обладнання та витратних матеріалів. Такі партнерства формують розгалужену екосистему взаємодії, підвищують якість сервісу, оптимізують витрати та сприяють зміцненню репутації клініки.

Економічне обґрунтування запропонованої стратегії підтверджує її високу ефективність. Розраховані показники ROMI та ROI демонструють значну рентабельність інвестицій у маркетинг як за песимістичного, так і за оптимістичного сценаріїв. Подальша оцінка на основі NPV та дисконтованого періоду окупності (DPP) засвідчила, що запропоновані заходи генерують чисту приведену вартість від 3,6 до 4,0 млн грн, а інвестиції окуповуються менш ніж за 4 місяці. Отримані результати є свідченням того, що впровадження інтегрованої маркетингової моделі є не лише необхідним, але й економічно доцільним.

Таким чином, запропоновані заходи створюють передумови для довгострокового розвитку клініки, зміцнення її ринкових позицій, підвищення фінансової стійкості та формування високого рівня довіри пацієнтів. Реалізація стратегії дозволить Медейрі трансформуватися у сучасний клієнтоорієнтований медичний заклад, який має потенціал стати одним із провідних учасників ринку приватної медицини м. Києва.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі поглиблено теоретико-методичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо маркетинг-менеджменту закладів охорони здоров'я (на прикладі приватної клініки). Це дало змогу сформулювати такі висновки теоретичного, методичного та науково-практичного спрямування:

1. Обґрунтовано теоретичну сутність маркетинг-менеджменту як комплексної, системної та багаторівневої управлінської категорії, що поєднує аналітичні, стратегічні, організаційні, мотиваційні та контрольні функції. Маркетинг-менеджмент розглянуто як сучасну концепцію управління, що спрямована на формування, розвиток і задоволення потреб споживачів шляхом створення цінності, побудови довгострокових відносин і забезпечення конкурентних переваг підприємства. Теоретичний аналіз показав еволюцію підходів до маркетинг-менеджменту – від класичних моделей управління маркетингом до сучасних концепцій клієнтоорієнтованості, інтегрованих комунікацій, цифрового маркетингу та стратегічного бренд-менеджменту. Поглиблене вивчення дозволило визначити ключові закономірності розвитку маркетинг-менеджменту та його місце в системі сучасного управління організацією.

2. Доведено, що маркетинг-менеджмент у сфері охорони здоров'я має специфічні особливості, пов'язані з високим рівнем соціальної відповідальності, етичними вимогами, інформаційною асиметрією та критичною важливістю довіри пацієнтів. Науково обґрунтовано інструменти, що є найбільш релевантними для медичних закладів: аналіз ринку медичних послуг, сегментація пацієнтів, позиціонування медичного центру, комплекс маркетингу (7P), CRM-системи, управління пацієнтським досвідом, комунікації в цифровому середовищі, сервісний менеджмент і репутаційний менеджмент. Визначено принципи, які лежать в основі ефективного маркетинг-менеджменту медичних закладів: клієнтоорієнтованість, етичність, прозорість, доказовість

медичної інформації, інтегрованість комунікацій, персоніфікація сервісу та стратегічна узгодженість управлінських рішень. Це забезпечує формування довгострокових відносин з пацієнтами та підвищує конкурентоспроможність медичних установ.

3. Надано розширену організаційно-економічну характеристику ТОВ «МЕДЕЙРА КЛІНІК», що дозволило оцінити її структуру, матеріально-технічне забезпечення, кадровий потенціал, фінансові показники та позицію на ринку приватних медичних послуг м. Києва. Визначено особливості спеціалізації клініки, ключові напрями діяльності, а також динаміку фінансових результатів за попередні роки. Проведений аналіз показав, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку, проте стикається з низкою організаційних та операційних викликів, пов'язаних із недостатньою системністю процесів, нерегулярністю закупівель та незбалансованістю навантаження між напрямками діяльності.

4. Проведено поглиблений аналіз функціонування системи маркетинг-менеджменту клініки, що дозволив оцінити її структуру, функції, рівень інтеграції у загальну систему управління, а також ефективність комунікаційної та аналітичної діяльності. Виявлено, що маркетинг у клініці реалізується переважно на операційному рівні, фокусуючись на цифровому просуванні, тоді як стратегічні аспекти, такі як сегментація цільових аудиторій, управління пацієнтським досвідом, аналітика ефективності каналів та системна робота з брендом, залишаються недостатньо розвиненими. Аналіз мікро-, мезо- та макросередовища, конкурентів, постачальників та пацієнтів дав змогу ідентифікувати ключові сильні й слабкі сторони клініки та сформулювати підґрунтя для удосконалення її маркетингового управління.

5. У результаті дослідження ідентифіковано основні стратегічні напрями вдосконалення маркетингового управління клініки, що відповідають сучасним тенденціям ринку приватної медицини та специфічним умовам функціонування закладу. До таких напрямів належать: підвищення рівня системності

маркетингової діяльності, формування інтегрованої моделі маркетинг-менеджменту, оптимізація цифрової присутності клініки, налагодження ефективних внутрішніх комунікацій, підвищення якості пацієнтського сервісу та впровадження більш структурованого підходу до управління закупівлями. Реалізація цих напрямів дасть змогу ліквідувати виявлені організаційні дисфункції та сприятиме стабільному розвитку клініки в умовах конкурентного ринку.

6. На основі поглибленого аналізу ринкового середовища, конкурентів та внутрішнього потенціалу клініки розроблено маркетингову стратегію, спрямовану на посилення позицій бренду, розширення пацієнтської бази та підвищення ефективності комунікацій. Стратегія передбачає сегментацію цільової аудиторії, визначення позиціонування медичного закладу, формування маркетингових цілей, оптимізацію комплексу маркетингу (7P), удосконалення цифрової комунікаційної моделі, запровадження нових медичних пакетів, зміцнення партнерств та впровадження регламентованої системи управління маркетинговими процесами. Запропонована стратегія формує стійку основу для довгострокового розвитку клініки та забезпечує її конкурентоспроможність на ринку медичних послуг.

7. Здійснено економічне обґрунтування пропонованих заходів. Розрахунки економічної ефективності підтвердили їх високу результативність. Показники ROMI та ROI у всіх сценаріях (песимістичному, реалістичному, оптимістичному) становлять понад 200–300%, що свідчить про значне збільшення чистого прибутку на кожную вкладену гривню. Позитивні значення NPV у межах 3,6–4,0 млн грн демонструють суттєвий приріст теперішньої вартості майбутніх доходів, а надзвичайно короткий дисконтований період окупності (0,31–0,33 року) підтверджує швидке повернення інвестицій. Економічні результати переконливо доводять, що впровадження маркетингової стратегії є не лише обґрунтованим, а й стратегічно необхідним для розвитку клініки, підвищення її рентабельності та зміцнення фінансової стабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт «Охорона здоров'я України 2024». МОЗ України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/dokumenty> (дата звернення: 25.10.2025)
2. Аналітична онлайн-система YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 25.10.2025).
3. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент : 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2004. 354 с.
4. Белянцева М. І. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2006. 407 с.
5. Бондаренко В. Використання принципів маркетингового менеджменту в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-101/> (дата звернення: 18.10.2025).
6. Бондаренко В. М., Поліщук І. І., Шарко В. В. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. 224 с.
7. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Фісун Ю.В., Крапко О.М. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2021. 192 с.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 9-те вид., переробл. і доп. — Київ : Лібра, 2019. 720 с.
9. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
10. Жигалкевич Ж. М. Цільові орієнтири розвитку квазіінтеграційних структур взаємодіючих підприємств. Херсон: ПП Вишемирський, 2020. 300 с.
11. Кабмін прогнозує інфляцію на 2026 рік на рівні 8,6%. Коефіцієнт інфляції. URL: <https://lnk.ua/ANDZyGrex> (дата звернення: 10.11.2025).

12. Кобернюк, С. (2023). Маркетинг 5.0 в українських реаліях. *Grail of Science*, (25), 67–68. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.03.2023.009> (дата звернення: 18.10.2025)

13. Комарницький І. М. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. за ред. д.е.н. І. М. Комарницького. Львів : Апріорі, 2007. 132 с.

14. Маркетингові метрики: рекомендації до виконання курсової роботи: навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спец. 075 Маркетинг / уклад.: С. О. Солнцев, Ж. М. Жигалкевич, Г. П. Плисенко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 52 с.

15. Маркетинговий менеджмент. Підручник: 12-е вид. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. Київ : Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.

16. Неміш, Ю. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2022. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-48> (дата звернення: 19.10.2025)

17. Пащенко О. П., Тарасюк О. В. Управління змінами в системі маркетинг-менеджменту діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання відповідно до концепції «Індустрія 5.0». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. 1(103). 49–55. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-49-55](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-49-55).

18. Прус Н.В., Жигалкевич Д.В. Актуальність маркетингового менеджменту в закладах охорони здоров'я України. науково-практична конференція з міжнародною участю до 90-річчя з дня народження професора Уваренка А. Р.: зб. наук. праць наук.-практ. конф., м. Київ, 16 травня, 2025. С. 200-201.

19. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. *Агроінком*. 2012. № 10–12. С. 108–112.

21. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л. (2022). Трансформація взаємодії суб'єктів ринку в умовах диджиталізації маркетингу. *Цифрова економіка та економічна*

безпека, (1), 112–117. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.1-18> (дата звернення: 18.10.2025).

22. Струк, Н. Р., Гомольська, В. В. Модель оцінювання ефективності стратегій в маркетинговому плануванні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. №17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-04>

23. Сайт Аура. URL: <https://aura-clinic.com/ua/> (дата звернення: 28.10.2025)

37. Сайт Вчасно. URL: <https://lnk.ua/AVMmJGKVo> (дата звернення: 27.10.2025)

24. Сайт GOSH Plastic Surgery Clinic. URL: <https://www.instagram.com/gosh.clinic/> (дата звернення: 28.10.2025)

25. Сайт ELIZE clinic. URL: (дата звернення: 28.10.2025)

26. Сайт Esthetic Hills. URL: <https://esthetic-hills.com/> (дата звернення: 28.10.2025)

27. Сайт клініки Медейра. URL: <https://medeira.ua/> (дата звернення: 25.10.2025)

28. Сайт MedAir. URL: <https://lnk.ua/MVwo7PzVz> (дата звернення: 26.10.2025)

29. Сайт M.E.Doc. URL: <https://medoc.ua/> (дата звернення: 26.10.2025)

30. Сайт Mediland. URL: <https://mediland.ua/ua> (дата звернення: 27.10.2025).

31. Сайт MIRUM Clinic. URL: <https://mirumclinic.com/> (дата звернення: 28.10.2025)

32. Сайт SimilarWeb. URL: <https://lnk.ua/YNg57vreZ> (дата звернення: 27.10.2025).

33. Цимбалюк Р. С., Жигалкевич Д. В. Пацієнтоцентричність у медичному маркетингу: виклики та можливості. В2В МАРКЕТИНГ: зб. наук. праць XVIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 18 квітня. 2025. С. 200-201

47. Як працює позиціонування бренду: теорія, приклади та поради. Marketig Media Rewiew. URL: <https://lnk.ua/zN2KajY47> (дата звернення: 01.11.2025)

48. Alotaibi N., Abdulrahman F., et al. Enhancing digital readiness and capability in healthcare organizations. BMC Health Services Research. 2025. Vol. 25. DOI: 10.1186/s12913-025-11244-7.

49. American Marketing Association. Definition of Marketing. 2017. URL: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/> (дата звернення: 17.10.2025).

50. Brooks Dr R., Kay J., Tudor S., Mendez R. Lessons from Covey: win-win principles for universityemployer engagement. Higher Education, Skills and Work-Based Learning. 2014. Vol 4 (3). Pp. 213–227.

51. Chang E., Duroseau Y. та ін. Trends in Telemedicine Use in the United States, 2019–2024. JAMA Network Open. 2024. Vol. 7(4). DOI: 10.1001/jamanetworkopen.2024.9845.

52. Doyle P. Value-based marketing: marketing strategies for corporate grows and shareholder value. 2-rd ed. Canada: John Wiley & Sons Ltd, 2008.384 p.

53. Drucker, P., The Practice of Management, Harper, New York, 1954; Heinemann, London, 1955; revised edn, Butterworth-Heinemann, 2007

54. Dwyer R.F., Schurr P.H., Oh S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*. 1987. Vol. 51. Pp. 11–27.

55. Elrod J.K., Fortenberry J.L. Jr. Sales promotion in health and medicine: using incentives to stimulate patient interest and attention. *BMC Health Services Research*. 2020. Vol. 20. DOI: 10.1186/s12913-020-05601-y.

56. Eugene S., Dwyer F. R. An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes. *Journal of Marketing*. 2000. Vol. 64 (1). Pp. 31–49.

57. Fill C., Fill K. Business-to-Business Marketing: Relationships, Systems and Communications: 4th edition. London : FT Prentice Hall. 2005. 380 p.

58. Hunt S. D. The general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*. 2006. Vol. 26(2):143-153. DOI: 10.1177/0276146706290923
59. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: technology for humanity*. USA: John Wiley & Sons, 2021. 280 p.
60. Lambin J.-J., Schuiling I. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. 3-rd ed. USA, UK: Bloomsbury Publishing, 2012. 624 p.
61. Marketing Management – Glossary Definition. URL: <https://lnk.ua/RVdK71le3> (дата звернення: 17.10.2025).
62. Marketing Management: Definition, Process and Examples. URL: <https://www.wrike.com/marketing-guide/marketing-management/> (дата звернення: 17.10.2025)
63. McKinsey & Company. *Marketing in healthcare: Improving the consumer experience*. 2023. URL: <https://lnk.ua/R4aMO0Z4J>. (дата звернення: 20.10.2025)
64. Mowshowitz A., Yovits M. Social Dimensions of Office Automation. *Advances in Computers*. 1986. Vol. 25. Pp. 335–404.
65. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *PaRIS: Patient-Reported Indicator Surveys. Measuring what matters to patients*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/health/paris.htm> (дата звернення: 20.10.2025).
66. Patel N. (n.d.). How are Companies Using AI for Marketing? Neil Patel. URL: <https://neilpatel.com/blog/using-ai-in-marketing/?amp> (дата звернення: 19.10.2025)
67. Popa A.L., Bocean C.G., Rădulescu V. Exploring Marketing Insights for Healthcare: Trends and Opportunities. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(17). DOI: 10.3390/su141710499.
68. Prus N.V., Zhygalkevych D.V. Features of Marketing Management in Healthcare Institutions of Ukraine. *Journal of Strategic Economic Research*. 2025. 4(27). URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/arhiv/>

69. Prus N.V., Zhygalkevych D.V. Modern Guidelines for Marketing Management in Healthcare Institutions. Internet Conference (December, 2025). Bielsko-Biala: WSEH. [E-edition]

70. Purcarea V.L. The impact of marketing strategies in healthcare systems. *Journal of Medicine and Life*. 2019. Vol. 12(2). P. 93–96. DOI: 10.25122/jml-2019-1006.

71. Seuren L.M., Wherton J., Greenhalgh T. Communication in Telehealth: State-of-the-Art Review. *BMC Health Services Research*. 2024. Vol. 24.: 10.1186/s12913-024-11021-3.

72. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y. та ін. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

73. Zamani H., Keller R., Rojas D. Patient flow logistics: strategic and tactical challenges. *BMC Health Services Research*. 2025. Vol. 25. DOI: 10.1186/s12913-025-10210-x.

74. Zhygalkevych Zh., Plysenko H. Marketing Investment Performance Metrics: from ROAS to NPV. *Economic Bulletin of NTUU “KPI”*. 2025. №32. С. 119-123. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328552>