

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Управління маркетинговою діяльністю медичної установи (на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «СЮНА»)»

(назва теми)

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю
073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та адміністрування
Коваль А. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник: Бучковська Я. Г., к. е. н.,
доцент кафедри

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2020 рік

АНОТАЦІЯ

Коваль А. А. «Управління маркетинговою діяльністю медичної установи (на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «СЮНА»)). – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2020.

Магістерська робота присвячена поглибленню теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо управління маркетинговою діяльністю медичної установи. З цією метою розглянуто теоретичні основи та методичні аспекти управління маркетинговою діяльністю медичної установи, проаналізовано сучасний стан та розроблено практичні рекомендації з удосконалення управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СЮНА».

Досліджено сутність та процес управління маркетинговою діяльністю в медичній установі. Визначено види маркетингових стратегій та методів їх розробки в медичній установі. Здійснено загальну характеристику та проаналізовано основні показники діяльності ТОВ «СЮНА». Проведено оцінку ефективності управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СЮНА».

Визначено шляхи удосконалення управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СЮНА». Доведено доцільність впровадження заходів щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СЮНА».

Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність, управління маркетинговою діяльністю, процес управління маркетинговою діяльністю, маркетингова стратегія, ефективність управління маркетинговою діяльністю, оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю.

ANNOTATION

Koval A. A. Management of marketing activities of medical establish (on the materials of the PLC «SJUNA»). – Qualifying scientific work as a manuscript.

Thesis for Master degree in specialty 073 – management. – Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2020.

The master's thesis is devoted to the deepening of theoretical and methodological principles and the development of practical recommendations for the vanagement of marketing activities of medical establish.

Key words: marketing, marketing of medical services, marketing activity, marketing activity management, marketing activity management process, marketing strategy, efficiency of marketing activity management, evaluation of marketing activity management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ	8
1.1. Сутність та процес управління маркетинговою діяльністю в медичній установі.....	8
1.2. Види маркетингових стратегій та методів їх розробки в медичній установі	18
РОЗДІЛ 2	23
ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СЮНА».....	23
2.1. Загальна характеристика та основні показники діяльності ТОВ «СЮНА»	23
2.2. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СЮНА»	29
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СЮНА».....	44
3.1. Шляхи удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СЮНА»	44
3.2. Доцільність впровадження заходів щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СЮНА».....	53
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Зміни в політичному та соціально-економічному середовищі України є причиною існування питання щодо різких змін в організації та управлінні медичних установ як важливої соціальної сфери країни. Зменшення впливу держави та перехід від адміністративної форми управління до ліберальних методів регулювання діяльності соціальної сфери здійснили важливі зміни в економічні взаємовідносини суб'єктів даних систем. У свою чергу, це дає змогу визначити сучасні напрями застосування маркетингу в діяльності медичних установ, а також виявити особливості управління маркетинговою діяльністю у даній галузі та знайти перспективи його подальшого розвитку у майбутньому.

Проте, в Україні сучасний ринок медичних послуг є дещо складним, багаторівневим, а також поліфункціональним утворенням, що формується некеровано, в той же час в деяких регіонах України доволі повільно. Посилення конкуренції на ринку медичних послуг, серед медичних закладів, змушує медичні установи постійно шукати принципово нові стратегії розвитку.

У своїх працях дослідженням питання управління маркетинговою діяльністю в медичній установі та його удосконаленням займалися такі вітчизняні вчені як: О. В. Баєва [4], І. Голяш [9], В. В. Данько [11], Л. Я. Зацна [16], А. А. Міщук [28], О. Я. Овсянецька [31], О. Г. Резніченко [41], А. В. Сержук [42], О. Ю. Соколова [44], М. М. Шкільняк [50] та інші. Однак, не зважаючи на висвітлення проблем управління маркетинговою діяльністю в медичній установі зазначеними авторами, що мають вагому теоретичну та практичну цінність, в умовах мінливого зовнішнього середовища існує потреба подальшого дослідження та вирішення основних проблем при розробці ефективного управління маркетинговою діяльністю в медичній установі.

Актуальність теми магістерської роботи обумовлена необхідністю удосконалення управління маркетинговою діяльністю в медичній установі та поглиблення розгляду питань його оптимізації, задля підвищення ефективності та результативності діяльності медичної установи. Також актуальність теми

пояснюється зростанням конкуренції на ринку медичних послуг, що у свою чергу змушує медичні установи шукати принципово нові моделі розвитку маркетингової діяльності. Тому актуальність використання маркетингу як найефективнішого способу зміцнення позиції медичної установи лише зростає.

Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних і методичних положень управління маркетинговою діяльністю в медичній установі та розробка практичних заходів його удосконалення.

Досягнення визначеної мети зумовило необхідність вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність та процес управління маркетинговою діяльністю в медичній установі;
- розглянути види маркетингових стратегій та методів їх розробки в медичній установі;
- здійснити загальну характеристику ТОВ «СЮНА»;
- оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СЮНА»;
- розробити шляхи з удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СЮНА»;
- визначити доцільність впровадження заходів щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СЮНА».

Об'єктом дослідження є управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СЮНА».

Предметом дослідження є теоретичні основи, методичні підходи і практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СЮНА».

У процесі написання магістерської роботи було використано такі **методи дослідження**:

- діалектичний при дослідженні сутності поняття «маркетингова діяльність», «управління маркетинговою діяльністю», аналізі процесу управління маркетинговою діяльністю у підрозділі 1.1.;

- метод аналізу та синтезу при аналізі видів маркетингових стратегій та методів їх розробки в медичній установі у підрозділі 1.2.;
- графічний метод при дослідженні сутності процесу управління маркетинговою діяльністю у підрозділі 1.1.;
- методи аналізу, синтезу, класифікації та узагальнення, використано при дослідженні теоретичних основ управління маркетинговою діяльністю в медичній установі у розділі 1;
- графічний метод при дослідженні організаційної структури товариства у підрозділі 2.1.;
- метод SWOT-аналізу та аналізу коефіцієнтів у підрозділі 2.2.;
- метод критерію домінуючого результату у підрозділі 2.2.;
- таблично-графічний метод, метод прогнозування, метод сценаріїв у 3 розділі.

Практична значущість магістерської роботи полягає у розробленні практичних рекомендацій покращення управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СЮНА». Висновки та пропозиції щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю можуть бути використанні ТОВ «СЮНА».

Структура роботи – відповідно до визначеної мети та завдань дослідження робота складається із вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 52 найменувань. Загальний обсяг роботи 68 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ

1.1. Сутність та процес управління маркетинговою діяльністю в медичній установі

В сучасних умовах ринкової економіки необхідність застосування технологій маркетингу в структурі медичних послуг є об'єктивною необхідністю, в першу чергу в сфері платної медицини. Маркетинг в охороні здоров'я полягає в системі принципів, методів та заходів, що базуються на комплексному вивченні попиту споживачів медичного закладу і цілеспрямованому формуванні пропозицій медичних послуг, що забезпечують реалізацію соціального принципу, сутність якого полягає у збереженні і поліпшенні здоров'я громадян, надання їм висококваліфікованої лікувально-профілактичної допомоги.

Медичний маркетинг являє собою підприємницьку діяльність, що здійснює управління просуванням послуг від її виробника (лікаря, медичної сестри, медичного працівника) до споживача (пацієнта). Американська медична асоціація трактує маркетинг як: «комплексний процес планування, економічного обґрунтування і виробництва послуг охорони здоров'я, цінової політики в області лікувально-профілактичного процесу, просування послуг (товарів медичного призначення) до споживача, а також процес їх реалізації» [6].

Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю у сфері охорони здоров'я розкрито у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: Л. В. Балабанової [5], Ф. Котлера та К. Л. Келлера [24], Р. Томаса [1], П. Дойля [14], А. В. Войчака [8], Т. П. Данько [11], А. В. Сержука [42], А. О. Старостіної [15], З. Столярова [46], І. Тогунова [47], та інших. Проте, незважаючи на наявний рівень фахових публікацій та досліджень, існує потреба подальшого

вивчення особливостей управління маркетинговою діяльністю у медичній сфері.

Зокрема, задля дослідження сутності управління маркетинговою діяльністю, важливим є розуміння поняття маркетингова діяльність. Відсутність однозначного трактування поняття «маркетинг» та «маркетингова діяльність» зумовлюють їх розгляд у поєднанні різних підходів.

Ф. Котлер визначав маркетингову діяльність як аналіз, планування, контроль за реалізацією заходів спрямованих на створення, підтримання, а також розширення взаємовигідного співробітництва із споживачем. Також вчений сформулював визначення управління маркетинговою діяльністю та ототожнив його із відносинами на споживчому ринку. Таким чином, Ф. Котлер визначає управління маркетинговою діяльністю як: «управлінський процес, який включає вибір цільового ринку, визначення цілей, створення місії, формулювання стратегії, розробку та впровадження плану маркетингу та організацію процесів контролю, коригування маркетингової діяльності»[24].

На відмінну від визначення запропонованого Ф. Котлером, П. Дойль розглядає управління маркетинговою діяльністю, як таку, що пов'язана із конкретними складовими комплексу маркетингу, а її сутність полягає у тому, щоб які б послуги не надавались, споживачі потребують не їх, а задоволення власних внутрішніх потреб [24].

У свою чергу А. В. Войчак здійснює трактування «управління маркетинговою діяльністю» з двох підходів: у широкому значенні та вузькому. Зокрема, у широкому значенні визначає сутність даного поняття як управління попитом, адже попит є визначальним у суті маркетингового управління; у вузькому значенні – визначення функціональних характеристик маркетингу та окремо системи управління маркетинговою діяльністю [8].

Зазначимо, що погляди А. В. Войчака є подібними до поглядів Ф. Котлера, адже Войчак вважає, що управління маркетинговою діяльністю спрямоване не тільки на задоволення потреби споживача, а й на отримання прибутку.

Л. В. Балабанова визначає управління маркетинговою діяльністю як практичну реалізацію детально продуманої політики підприємства на ринку, що включає організацію, аналізування, планування, здійснення заходів, досягнення встановлених цілей на ринку та контроль [5].

Як цілеспрямовану діяльність підприємства з регулювання власної позиції на ринку через призму планування, організації, обліку та контролю з врахуванням впливу ринку, для досягнення прибутковості трактує управління маркетинговою діяльністю Т. П. Данько. За даного визначення важливе місце займає діяльність підприємства через вплив суб'єкта управління на об'єкт із використанням маркетингових методів. А. О. Старостіна розуміє управління маркетинговою діяльністю як систему управління підприємством, що вивчає та враховує попит та вимоги на ринку задля об'єктивної орієнтації діяльності підприємства на випуск конкурентоспроможної продукції [11, 45].

Отже, проведений аналіз трактування поняття «управління маркетинговою діяльністю» дає змогу виокремити власне визначення даного поняття як – процес прийняття управлінських рішень в процесі планування, організації, мотивації та контролю у системі маркетингу підприємства, спрямовану на задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

Зазначимо, що найчастіше метою управління маркетинговою діяльністю на підприємстві є аналіз потреб споживачів та їх задоволення на рівні вищому ніж у конкурентів, що у свою чергу зумовлює одержання конкурентних переваг. Об'єктом даного управління є маркетингова діяльність, а суб'єктом керівник підприємства, особа, що приймає управлінське рішення, окремий працівник.

Зазвичай основними завданнями такого управління є:

- розробка та покращення організаційної структури управління маркетинговою діяльністю;
- встановлення цілей та методів їх досягання;
- завоювання нових ринків;

- розширення ринків збуту та збільшення ринкової частки;
- випуск нових чи удосконалених товарів;
- здійснення маркетингових досліджень;
- створення стратегії маркетингу, яка включатиме: розподіл на сегменти цільового ринку; позиціонування на ринку; аналіз та моніторинг конкурентів;
- створення та впровадження маркетингової програми;
- удосконалення механізму функціонування маркетингової діяльності;
- реалізація плану маркетингу на підприємстві та інші.

Як і будь який процес управління на підприємстві (медичній установі) підлягає урахування принципів, управління маркетинговою діяльністю також базується на базових принципах (рис 1.1.).

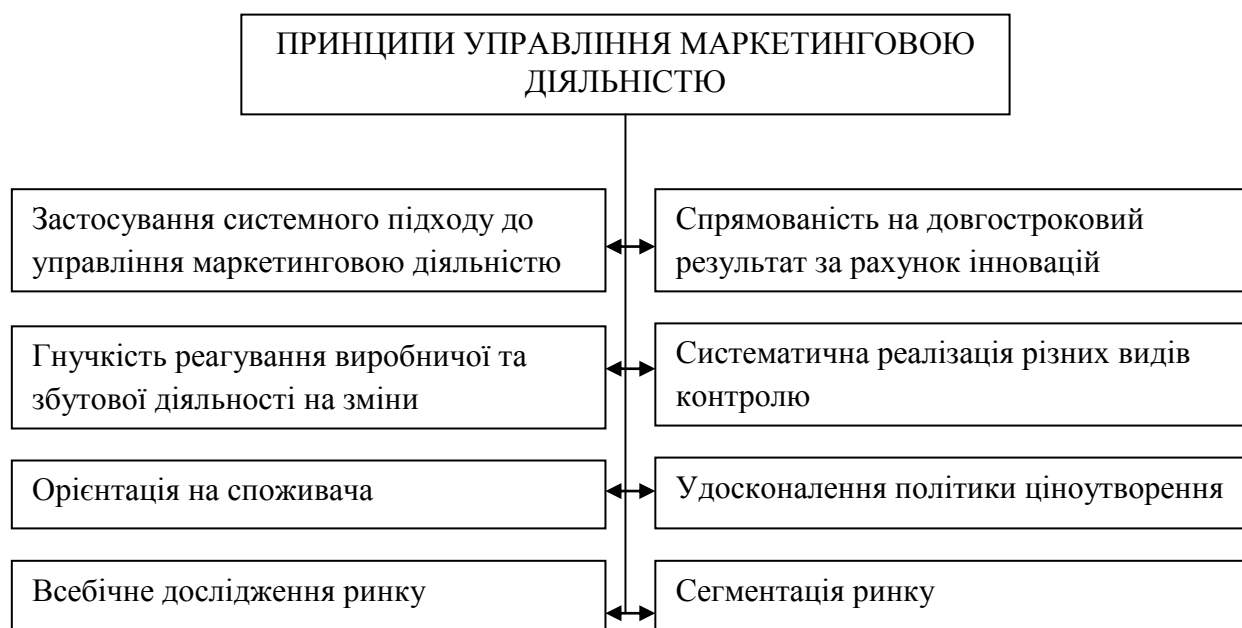


Рисунок 1.1 – Принципи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві

Джерело: [29].

На ринку приватної медицини широко представлені нішеві медичні установи, що надають вузькоспеціалізовані послуги. У державному секторі,

медицина, як правило, має багатoproфiльний характер. Алгоритм процесу управління маркетингом в медичному закладі, розроблений вітчизняними авторами акумулює в собі особливості побудови стратегії на ринку медичних послуг (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Схема процесу управління маркетинговою діяльністю в медичній установі

Джерело: [24]

Згідно із рисунком 1.2., аналіз ринкових можливостей полягає в проведенні маркетингових досліджень та зборі інформації, оцінці маркетингового середовища і ринкових можливостей медичної установи. Відбір цільових ринків передбачає виміри обсягів попиту на медичні послуги; сегментування ринку і вибір цільових сегментів; позиціонування послуги на ринку. Розробка комплексу маркетингу включає: розробку медичної послуги; встановлення ціни на медичні послуги; вибір способу надання медичних послуг; розробку системи стимулювання збуту. Втілення в життя маркетингових заходів полягає в наступному: вибір стратегії розвитку

організації; коротко- і довгострокове планування діяльності; розробка системи контролю за виконанням маркетингових заходів.

Процес управління маркетингом уніфікований, тому необхідно враховувати специфіку ринку медичних послуг і специфіку самої послуги. Таким чином, ефективність діяльності медичної установи залежить не тільки від застосовуваної концепції маркетингу, але і від конкурентів, тенденцій і подій в зовнішньому середовищі. Наведений процес управління маркетинговою діяльністю (рис. 1.3.) набув іншого вигляду у вітчизняних вчених, зокрема, зобразимо його графічно (рис 1.3.).

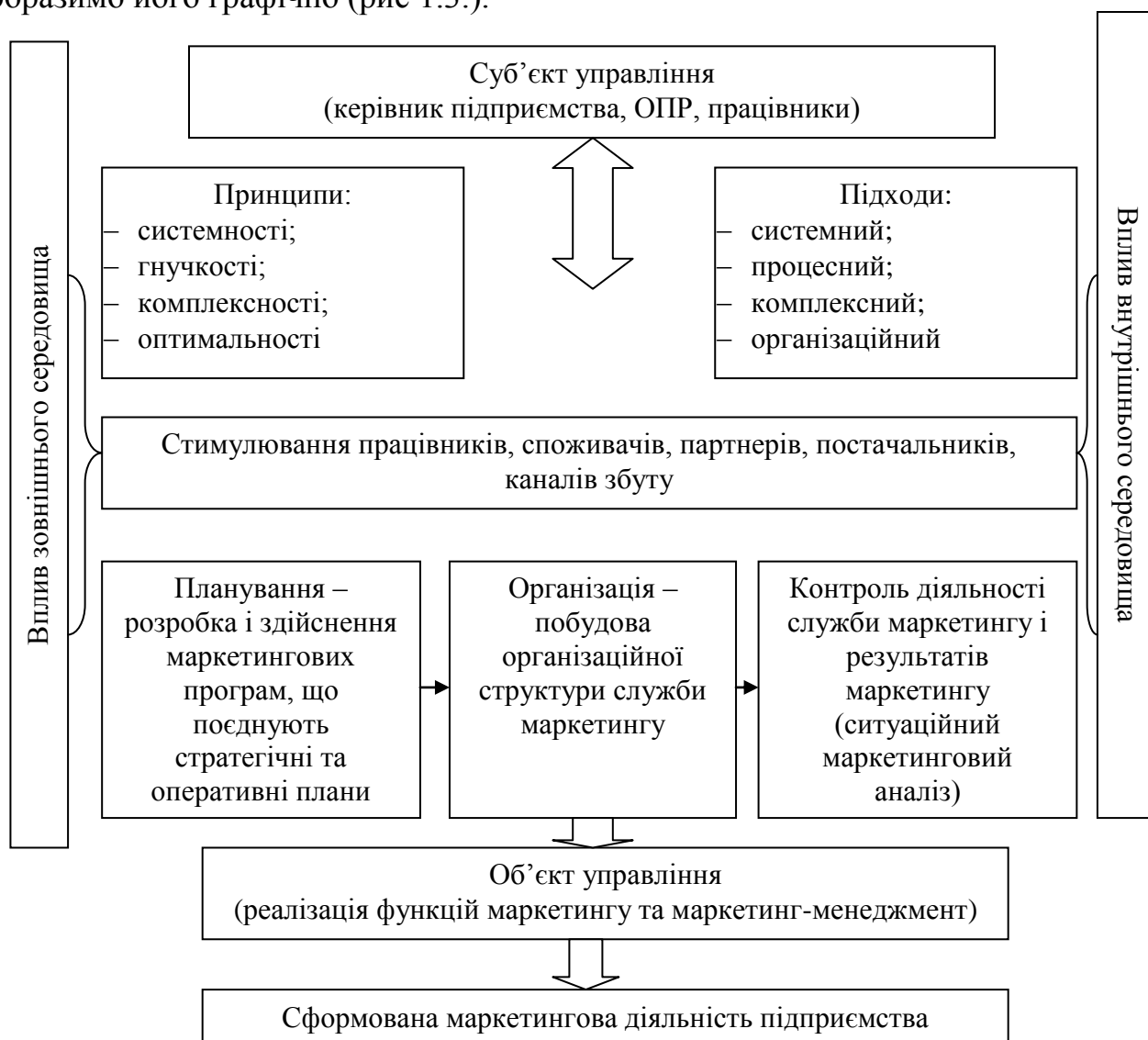


Рисунок 1.3 – Схема процесу управління маркетинговою діяльністю

Джерело: [20, с. 334]

Така структура процесу управління маркетинговою діяльністю поєднує в собі усю сукупність принципів та підходів, а також враховує фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, формує загальну спрямованість маркетингової діяльності, що виявляється у цілеспрямованому процесі розпочинаючи від задуму суб'єкта управління до сформованої маркетингової діяльності на суб'єкті підприємницької діяльності.

У діяльності медичних установ важливими є маркетингові дослідження, які повинні випереджати будь-які управлінські рішення. Економічні показники ринку медичних послуг характеризуються нееластичним попитом, це відбувається, перш за все, тому, що звертатися за медичними послугами пацієнта змушує не суб'єктивна, а об'єктивна потреба. Маркетингові дослідження споживачів, отримання зворотного зв'язку, є важливою ланкою побудови маркетингової стратегії. Тому важливо вміти долати асиметрію інформації та невизначеність, «невідчутність» медичної послуги.

Головними завданнями маркетингу в даному випадку є розробка ефективних маркетингових стратегій з управління просуванням медичних послуг. Ринкова орієнтація медичної установи на інтереси споживача зводиться до того, що на основі якісних і кількісних характеристик поточного і перспективного попиту споживачів, організувати діяльність таким чином, щоб необхідна медична послуга була доставлена в потрібній кількості і потрібної якості, в визначене місце і за задовільною ціною.

На сучасному етапі розвитку медичних установ відділи маркетингу все частіше стають частиною їх організаційної структури. Застосування комплексу маркетингу в сфері охорони здоров'я дає можливість планувати стратегічно, вивчати внутрішні мотиви споживання послуг, поведінкові характеристики, і на основі наявних аналітичних даних прогнозувати попит.

Об'єктивна залежність попиту та пропозиції на ринку медичних послуг є специфічною сутністю цього сегмента ринку, його життєздатність і необхідність, а також бажання виробників медичних послуг працювати на даному сегменті ринку, трактується і опирається, перш за все, на впевненість в

сталому рівні захворюваності населення, що у свою чергу зумовлює виникнення медичних потреб [17, с.76].

Проте, специфікою ринку медичних послуг, на думку Т. М. Скляр, є нерегулярність і непередбачуваність виникнення попиту на медичні послуги. Споживачі об'єктивно не можуть знати коли в майбутньому їм знадобиться медична послуга, вони не можуть передбачити зміни стану здоров'я, тяжкість майбутніх захворювань, вид необхідних медичних послуг [21, с.104].

Суть медичної інформації в рамках рекламної кампанії в умовах ринкових відносин, докорінно відрізняється від подібної діяльності, використовуваної в класичній системі медичної освіти, і має свою об'єктивну маркетингову специфіку. Зазначимо, що ключовими факторами успіху при просуванні медичних послуг є концепція, при якій медичні установи здатні розробити переконливі методи продажів і демонстрацій, і тим самим розвіяти сумніви і стримуючі мотиви пацієнта. Результат управління маркетинговою діяльністю в медичній установі залежить також від якості медичної допомоги, тобто безпосередньо від лікаря, а також від сервісної складової (адміністратори, реєстратура, call-центр) [23, С. 1-3].

Поділ ринку медичних послуг на певні сегменти, маркетингові дослідження таких сегментів, часткове співвідношення рівнів попиту і пропозицій в них – певною мірою можуть охарактеризувати споживачів медичних послуг в даному сегменті відповідно до їх стану здоров'я, і так само описати специфічність конкретної медичної послуги, що вони споживають.

М. Портер вважає, що майбутнє медицини за комплексної допомоги, коли лікар працює не з конкретною скаргою пацієнта, а поглиблено аналізує причини симптомів і захворювань. По суті це передбачає розширення спеціалізації лікарів (полі функціональність), або надання комплексної послуги в межах одного медичного закладу, коли пацієнта можуть відразу прийняти терапевт, невролог, психолог і поставити діагноз на підставі трьох висновків.

Як засіб конкурентної боротьби в медицині виділяє відкритість інформації; оприлюднення результатів, які важливі для пацієнтів, створює

здорову конкуренцію і служить стимулом для підвищення якості послуг, що надаються. Відстеження і інформування населення про ефективність результатів діяльності клініки може сприяти розвитку попиту на послуги медичної установи [37].

Зокрема, IT-платформа, що сполучає в собі інформацію єдиної бази даних про всіх пацієнтів медичної установи дозволить значно підвищити ефективність лікування, за рахунок економії часу на отримання доступу до результатів аналізів, висновків конкретного пацієнта. Тут виникають моменти, пов'язані з реалізацією такої системи в Україні, в Хмельницькій області зокрема.

В першу чергу, вона закликає керівників медичних установ до аналізу ситуації на ринку і всередині організації, планування рекламних кампаній і моніторингу результатів. Необхідно розраховувати ефективність рекламних заходів, зокрема, М. Портер згадує показник ROI – коефіцієнт повернення інвестицій, показник рентабельності вкладень.

$$ROI = (mROMI - 1) \times 100\% \quad (1.1)$$

де $mROMI$ - показник повернення маркетингових інвестицій з урахуванням маржі.

$$mROMI = \frac{Pr_{prom} - C_{prom}}{C_{prom}} \quad (1.2)$$

де Pr_{prom} - прибуток від маркетингових заходів;

C_{prom} - витрати на маркетинг.

У маркетингу медичних послуг велику роль відіграє інформація, якою володіють лікарі, щодня отримуючи зворотний зв'язок від пацієнтів. За допомогою цієї інформації можна розділити на сегменти всіх клієнтів медичної установи і використовувати маркетингові комунікації цілеспрямовано, згідно із очікуваннями і особливостям кожного з сегментів.

Мобільність потенційних клієнтів підштовхує медичні установи переорієнтувати активність в інтернеті і використовувати мобільні версії сайтів,

мобільні додатки для зручності споживачів послуг. Зміни торкнуться і мови спілкування з клієнтами: головний тренд на найближчі кілька років це інфографіка, тобто візуалізація текстового контенту в зображення.

Орієнтація на сервіс залишається одним з найбільш головних напрямків маркетингу медичних установ, це пояснюється специфікою медичних послуг. Відповідно сервіс залишається незмінним показником конкурентоспроможності медичних установ. У кожній індивідуальній ситуації маркетингова стратегія медичного закладу коригується залежно від конкретних цілей, задач і проблем.

Якщо порівнювати підходи до перспективних напрямків в медичному маркетингу вітчизняного і зарубіжного ринків, можна виділити схожі моменти. Наприклад, актуальною є максимізація цінностей для споживача медичних послуг, концентрації уваги на проблемах пацієнта. Принцип фокусування на споживачі являється головною складовою майбутнього медичного маркетингу.

Споживач медичних послуг багато в чому диктує тренди маркетингу в медицині, змінюються потреби споживача, змінюються маркетинг медичної установи. Медичні заклади, здатні гнучко пристосовуватися до змін в споживчій поведінці, забезпечують собі конкурентну перевагу. Завдання, які стоять перед маркетологами в медицині зводяться не тільки до досягнення комерційних цілей, висока соціальна значимість медичних послуг визначає наступні завдання для маркетингу:

- розробка заходів маркетингу, що спрямовані на усунення стримуючих мотивів споживача (страху, недовіри та інших);
- усунення комунікаційних бар'єрів між споживачем послуг і виробником;
- створення та підтримка іміджу медичної установи;
- підвищення цінності послуги для споживачів;
- створення атмосфери довіри між пацієнтом і лікарем.

Отже, маркетингова діяльність на ринку медичних послуг має особливе, соціальне призначення, яке виражається в спробі сформувати стиль життя, звичку стежити за здоров'ям, змінити поведінкові характеристики споживачів і,

в кінцевому рахунку, знизити рівень захворюваності та смертності. Цю роль на себе беруть відділи по зв'язках з громадськістю, прес-служби і маркетологи медичних центрів. Специфікою маркетингової діяльності в медичній установі також є процес сегментації, що здійснюється відповідно до стану здоров'я пацієнтів, демографічної ситуації, а також економічного стану пацієнтів. До перспективних напрямків розвитку маркетингової діяльності відносяться, перш за все, орієнтація на сервіс, багатoproфільність при індивідуальному підході до пацієнта, персоналізація маркетингу під різні сегменти ринку.

Також, зауважимо, що важливим елементом маркетингу медичних установ у перспективі є впровадження інформаційних технологій телекомунікаційного та відкритого характеру, що дозволяє на відстані виробляти консультації, консиліуми, а також можливість для розвитку глобальної бази даних про пацієнтів України і всього світу.

1.2. Види маркетингових стратегій та методів їх розробки в медичній установі

Сутність маркетингової стратегії у загальному розумінні трактується як елементи загальної стратегії підприємства, спрямовані на створення, розробку і доведення до споживача товарів або послуг, що найкраще відповідають його потребам. Маркетингова стратегія – це інструмент для створення переваги над конкурентами і досягнення конкретних бізнес-цілей [17, 19, 28].

Найбільш точно визначає сутність даного поняття Ж. Ж. Ламбен та трактує маркетингову стратегію як: «постійний і систематичний аналіз потреб ринку, що виводить на розробку ефективних товарів, призначених для конкретних груп покупців, які володіють особливими властивостями, відрізняють їх від товарів-конкурентів і, таким чином, створюють стійку конкурентну перевагу [25, с. 302].

Маркетингова стратегія, як вважає Ж. Ж. Ламбен, формулюється на основі позиціонування і враховує два головні критерії: привабливість ринків, на

яких діє компанія і переваги, якими володіє компанія на кожному з цих ринків [25, с.305].

У сучасному маркетингу існує ряд базових моделей, які є основою для розробки маркетингової стратегії, до них відносяться: модель Ансоффа, модель конкуруючих сил М. Портера, модель конкурентних стратегій Ф. Котлера та інші. Матриця «товар-ринок» І. Ансоффа базується на виборі стратегії в залежності від ринкової кон'юнктури та внутрішніх можливостей організації. Матриця передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження і збільшення збуту (табл. 1.).

Таблиця 1.1. Матриця «товар-ринок» І. Ансоффа

	Існуючий товар	Новий товар
Існуючий ринок	Проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація

Джерело: [17]

Стратегія проникнення на ринок передбачає вихід підприємства на існуючий ринок з існуючим товаром послугою. Стратегія розвитку товару реалізується на існуючому ринку, але вже з новим товаром. Стратегія розвитку ринку передбачає вихід на новий ринок з існуючим товаром, а стратегія диверсифікації передбачає вихід на новий ринок з новим товаром.

Модель, що запропонована М. Портером, полягає в подоланні так званих п'яти сил конкуренції ринку: ризику входу потенційних конкурентів, загрози появи товарів-замінників, аналізі ринкової влади постачальників, аналізі ринкової влади споживачів, рівня конкурентної боротьби [37, с. 74]. Згідно із даним визначенням автор виділяє три основні стратегії, за допомогою яких організація може подолати перераховані вище ризики:

– стратегія лідерства у витратах (або масового маркетингу, використовуючи її організація орієнтується на широкий ринок і пропонує товари у великій кількості при цьому використовуються всі можливі способи зниження витрат на випуск одиниці продукції;

– стратегія диференціації, організація наділяє товар зовнішньою конкурентною перевагою для споживача, це може бути застосовано в дизайні упаковки, додатковому сервісному обслуговуванні;

– стратегія концентрації передбачає, що організація фокусує маркетингові зусилля на одному або двох-трьох сегментах ринку, задовольняючи потреби вузької групи споживачів.

Наступна модель одна з найвідоміших в маркетинговому співтоваристві, модель конкурентних стратегій Ф. Котлера. Автор класифікує суб'єкти підприємництва і стратегії, які вони застосовують виходячи з їх положення на ринку. Ф. Котлер дає їм умовні назви, розділяючи всі компанії, існуючі на ринку, на 4 групи: лідери ринку, претенденти на лідерство, послідовники, «нішевиків» [24, с. 286].

Лідери ринку - це великі компанії з найбільшою часткою ринку, які є орієнтиром для конкурентів. Компанії, що займають друге або третє місце після лідера ринку є послідовниками. Протилежністю послідовників є компанії «нішевиків», які є лідерами в невеликій ринковій ніші. Таким чином, компанії необхідно класифікувати себе і конкурентів відповідно ролям на цільовому ринку. Ф. Котлер акцентує увагу на тому, що в умовах сучасних глобальних ринків вкрай важливим є визначення позиції компанії по відношенню до конкурентам [24, с.290].

Таким чином, можна зробити висновок про те, що маркетингова стратегія, притому, що вона є частиною загальної стратегії компанії, за значенням не поступається їй і, безумовно, впливає на зміст загальної стратегії. Маркетингова стратегія являє собою неструктурований план, орієнтир дій компанії спрямованих на цільовий ринок і пошук конкурентних переваг. В процесі стратегічного аналізу центральне місце займає аналіз товарного портфеля компанії. При розробці маркетингової стратегії підприємство повинне звернути увагу на три ключові критерії: товарний портфель, ринок, конкуренти. Маркетинговий аналіз цих напрямків дасть чітку картину реального стану справ і допоможе сформулювати стратегію.

Якщо звернутися до вищевказаних моделей розробки стратегії, можна визначити, які з них прийнятні в умовах ринку медичних послуг, а які є недоцільними. Так, наприклад, модель І. Ансоффа може застосовуватися в медичній установі, але має обмеження на одну з стратегій, а саме на стратегію диверсифікації. В силу малої ліквідності активів, медичний заклад має низьку кризову стійкість, ще більше її знижує нездатність до перепрофілювання виробництва на здійснення іншої, немедичною діяльності, оскільки медичне обладнання за іншим призначенням використовуватися не може. Також частину загроз з боку ринку відносить до неконтрольованих факторів зовнішнього середовища, до яких належать: пацієнти, конкуренти, технології, ЗМІ, економіка і законодавство [19].

Таким чином, маркетинговий план медичної установи повинен базуватися на аналізі ринку і конкурентів (які сегменти існують і наскільки вони насичені, як споживачі приймають рішення, які конкурентні переваги мають учасники ринку, ступінь задоволеності пацієнтів рівнем і якістю медичних послуг). Після визначення ринкової структури важливою є оцінка маркетингової стратегії конкурентів, при цьому важливо орієнтуватися на чинне законодавство та політико-економічні фактори, які можуть впливати на маркетингову діяльність медичної установи незалежно від організаційно-правової форми.

Для забезпечення ефективного маркетингу необхідний постійний процес отримання зворотного зв'язку від споживачів медичних послуг. Важливо відстежувати рівень задоволеності послугами, прогнозувати поведінку пацієнтів і відповідно до цього раціонально використовувати наявні ресурси.

Основними етапами діяльності медичного закладу при розробці маркетингової стратегії є:

- дослідження ринку медичних послуг та вибір виду діяльності;
- встановлення цін на медичні послуги;
- розробка та виробництво медичних послуг і їх «продаж»;

– просування послуги споживачам за допомогою індивідуальних і масових комунікацій [19].

Стратегії, які можуть обирати медичні організації відповідно до положення на ринку, описані в моделі Ф. Котлера [24]. На ринку медичних послуг існує можливість оцінити учасників ринку, зрозуміти хто з них є лідером і коригувати маркетингову стратегію згідно з отриманими даними, застосовуючи методи маркетингової розвідки або бенчмаркінг. В умовах регіонального ринку простіше тим компаніям, які вибирають стратегію слідування за лідером, так як ринок невеликий за обсягом, отримання інформації про конкурента-лідера не є затратним.

Прогнозування попиту і поведінки споживача в маркетингових дослідженнях для медичних організацій може базуватися або на статистиці минулих років і екстраполяції цих даних, або на емпірично отриманих даних за кілька періодів.

Здійснення внутрішньої статистики в медичній установі і моніторинг статистики регіону та країни відіграє важливу роль в цьому процесі. Аналіз макросередовища є стандартним етапом розробки маркетингової стратегії для будь-якої організації. У медицині аналіз макросередовища має стратегічно важливе значення, особливо навички складати короткостроковий і довгостроковий прогноз змін в правовому і державному полі, наприклад, орієнтуючись на внесення поправок в закон, які можуть зробити істотний вплив на діяльність медичної установи.

Отже, система маркетингу медичних установ – це відкрита, динамічна система, яка перебуває у множинних зв'язках з іншими підсистемами, де провідною підсистемою є споживач медичних послуг. Таким чином, при розробці маркетингової стратегії важливо адаптувати уніфіковану структуру під особливості ринку медичних послуг, також потрібно враховувати особливості споживача послуг, нееластичність попиту, складності розрахунку майбутнього попиту.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «СЮНА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «СЮНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «СЮНА» є медичним закладом, що надає послуги з сімейної медицини, клінічної лабораторної діагностики, клінічної біохімії, лабораторної імунології, онкології. ТОВ «СЮНА» зареєстровано у ЄДР 24 жовтня 2016 року.

Юридична адреса товариства: 29000, Хмельницька область, місто Хмельницький, провулок Проскурівський, будинок 1.

Основний вид діяльності, що реалізується ТОВ «СЮНА» за класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД-2010):

- 86.21 Загальна медична практика.

Інші види діяльності, що здійснює ТОВ «СЮНА»:

- 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;
- 86.10 Діяльність лікарняних закладів;
- 86.22 Спеціалізована медична практика;
- 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я.

Згідно із Статутом ТОВ «СЮНА» розмір статутного капіталу складає 5000 грн., засновниками та кінцевими бенефіціарами товариства є:

1) Олійник Світлана Вадимівна, розмір внеску до статутного фонду: 2500 грн.;

2) Шеремета Віталій Вікторович, розмір внеску до статутного фонду: 2500 грн.

Товариством отримано ліцензію на медичну практику згідно із наказом Міністерства охорони здоров'я від 19.09.2016 року [19]. Товариство створене з метою здійснення підприємницької діяльності шляхом задоволення потреб у медичних послугах та отримання прибутку на цій основі.

У структурі товариства діють:

– клініко-діагностична лабораторія медичного центру «ЦЕНТРАЛЬНА»;

– медичний центр.

Зокрема, клініко-діагностична лабораторія «ЦЕНТРАЛЬНА» є структурним підрозділом медичного центру ТОВ «СЮНА». Товариство знаходиться на спрощеній системі оподаткування, та є платником єдиного податку 3 групи за ставкою 5 %, тобто не є платником ПДВ.

Діяльність товариства урегульована у сфері управління якістю сертифікатами відповідності ДСТУ ISO 9001-2015 (ISO 9001- 2015). У своїй діяльності медичний заклад дотримується гарантованої якості, з високим рівнем сервісу задля максимального задоволення потреб замовників.

Відмітимо основні завдання, що ставить перед собою ТОВ «СЮНА»:

1) відповідність вимогам МОЗ та інших органів державної влади, що встановлюють вимоги до діяльності медичних центрів;

2) дотримання якості, а також надійності досліджень, що здійснюються клініко-діагностичною лабораторією «ЦЕНТРАЛЬНА» медичного центру;

3) чітка особиста відповідальність працівників за результати роботи;

4) регулярний моніторинг та контроль рівня якості наданих послуг та обслуговування пацієнтів;

5) постійне удосконалення системи управління на ТОВ «СЮНА»:

- б) постійне підвищення кваліфікації працівників;
- 7) оновлення матеріально-технічної бази;
- 8) освоєння зарубіжного досвіду з покращення наданих послуг;
- 9) покращення системи реагування на мінливе зовнішнє середовище.

Задля досягнення встановлених завдань визначено такі шляхи їх реалізації:

- збір та обробка інформації від споживачів послуг, стосовно задоволення якістю наданих послуг в медичному центрі та клініко-діагностичній лабораторії «ЦЕНТРАЛЬНА» медичного центру;
- виконання працівниками своїх обов'язків на високому рівні;
- удосконалення системи моніторингу, а також проведення контролю якості;
- удосконалення технологій та використання сучасних інформаційних систем на ТОВ «СЮНА»;
- зобов'язання виконувати заплановані дослідження незалежно від факторів зовнішнього впливу;
- забезпечення зворотного зв'язку із споживачами послуг стосовно обслуговування та досліджень, що проводяться в лабораторії.

Зокрема, ТОВ «СЮНА» визначено цінності товариства: якісне виконання своєї роботи; направленість на кінцевий результат у роботі; відкритість до нових ідей, що можуть бути корисними для товариства; адаптація до мінливого зовнішнього середовища.

Відмітимо, що на товаристві реалізується зовнішній контроль, а саме участь лабораторій в програмах між лабораторного порівняння. У клініко-діагностичній лабораторії «ЦЕНТРАЛЬНА» медичного центру проводиться регулярний щоденний внутрішній контроль якості, при проведенні якого використовуються нормальні та патологічні контрольні матеріали для встановлення точності одержуваного результату.

Усі послуги, що надає ТОВ «СЮНА», надаються із локалізацією власних виробничих потужностей, усі лабораторні дослідження здійснюються

особисто, тобто на власних виробничих потужностях та без залучення аутсорсингових (підрядних) організацій, при цьому ТОВ «СЮНА» гарантує, що локалізація її виробничих потужностей територіально знаходиться в межах м. Хмельницького, а саме за юридичною адресою товариства. Таке рішення визначення та засвідчено директором товариства.

Відмітимо, що у своїй діяльності ТОВ «СЮНА» на тендерній основі укладає договори та співпрацює із; КП «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №1 та №2» Хмельницької міської ради; КП «Хмельницький обласний серцево-судинний центр» Хмельницької обласної ради. Така співпраця побудована на договірній основі, зокрема, ТОВ «СЮНА» надає послуги у сфері охорони здоров'я, а саме: клінічний аналіз крові з апаратною лейкоцитарною формулою та ШОЕ; клінічний аналіз крові з ручною формулою та ШОЕ; аналіз глюкози крові; аналіз загального холестерину, біоматеріалу та ін.

Визначимо перелік основних послуг, що надає Товариство з обмеженою відповідальністю «СЮНА»:

- комплексні дослідження;
- гормональна панель;
- панель пренатальної діагностики;
- панель каріотипування;
- онкологічна панель;
- інфекційна панель;
- панель імунології;
- панель бактеріологічних досліджень;
- панель цитологічних досліджень;
- панель біохімічних досліджень;
- панель генетичних досліджень;
- взяття матеріалу одноразовими системами.

Розглянемо організаційну структуру товариства з обмеженою відповідальністю «СЮНА» (рис. 2.1.).

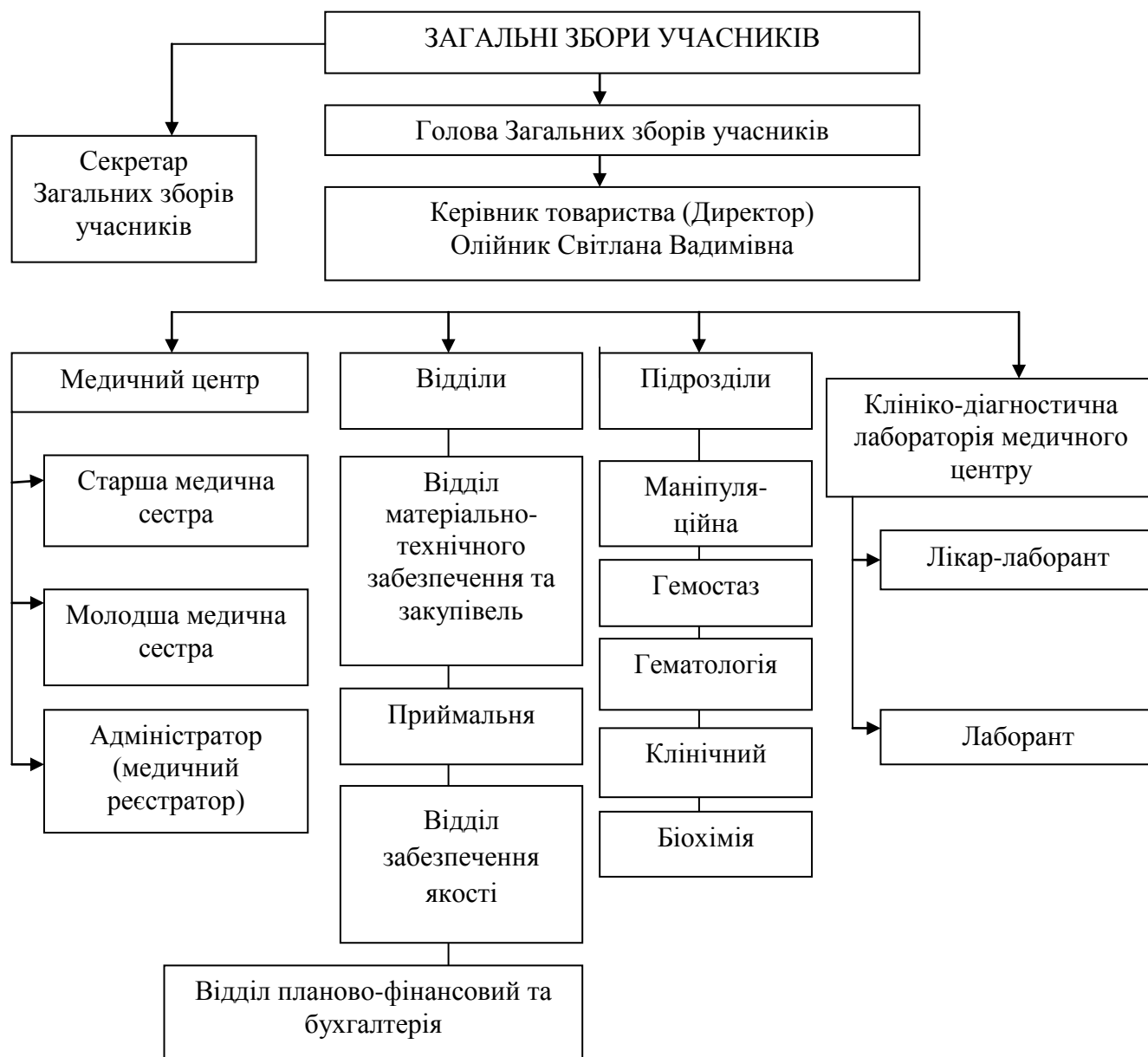


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «СЮНА»

Примітка. Складено автором за джерелом: [36]

За даними рисунку 2.1. можемо зробити висновок про те, що ТОВ «СЮНА» забезпечена працівниками відповідної кваліфікації, які мають необхідний досвід для здійснення постачання послуг, зокрема середній стаж роботи у лікарів-лаборантів складає 24 роки, у старших лаборантів – 14 років, у лаборантів 22 роки, у старших медсестер – 10 років, а у адміністраторів 15 років.

Організаційна структура товариства є лінійною, що дозволяє забезпечити чіткість та контрольованість управлінських рішень у медичному закладі. Органами управління товариством є загальні збори учасників та директор товариства, проте вищим органом управління є загальні збори учасників.

До компетенції Загальних зборів учасників належить:

- визначення основних напрямів діяльності товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- внесення змін до Статуту товариства, зміна його статутного капіталу;
- виключення учасника з товариства;
- визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу;
- затвердження результатів діяльності товариства за рік або інший період;
- обрання одноосібного виконавчого органу або членів колегіального виконавчого органу товариства, встановлення розміру їх винагороди членам виконавчого органу товариства.

Директор ТОВ «СЮНА» затверджує поточні плани медичного закладу, розпоряджається всім майном, подає на затвердження річний звіт та баланс, приймає на роботу та звільняє працівників, видає накази та розпорядження, затверджує штатний розклад та інші визначені статутом ТОВ «СЮНА».

Інтереси працівників є важливим пріоритетом внутрішньої політики ТОВ «СЮНА», товариство забезпечує високий рівень комфорту і безпеки на робочих місцях, відповідно до норм українського законодавства. На товаристві діють мотиваційні бонусні системи для усіх основних груп працівників, що стимулює їх до більш ефективної праці, а також дає можливість отримати справедливу винагороду.

Заробітна плата працівникам виплачується регулярно два рази на місяць, також за результатами роботи здійснюється преміювання працівників, застосовуються інші форми стимулювання персоналу.

Зазначимо, що ринок лабораторної діагностики, на якому реалізує свою діяльність ТОВ «СЮНА», є залежним як від розвитку сучасного лабораторного обладнання, так і від загального становища системи охорони здоров'я в Україні, економічних умов, законодавчого регулювання та конкурентного середовища у медичній сфері.

Водночас лабораторний сектор як середовище ділове в цілому у майбутньому може зіткнутися з різними викликами. Найбільшим ризиком у близькій та середньостроковій перспективі є коронавірусна інфекція COVID-19, нерегульований за своїми наслідками. Карантинні заходи, що запроваджуються призводять до кризового становища у сфері економіки, зниження ділової активності, фінансовим втратам у всіх сферах економіки.

Серед інших ризиків, з якими може зіткнутись ТОВ «СЮНА» є ризик зростання конкуренції. Даний ризик включає імовірний тиск на ринкові позиції ТОВ «СЮНА» з боку конкурентів, що здійснюють свою діяльність або планують вийти на ринок лабораторної діагностики у м. Хмельницькому.

Задля протидії цьому та іншим ризикам ТОВ «СЮНА» застосовує маркетингові заходи, працює над зростанням рівня сервісу, здійснює розробку та реалізацію заходів з розширення прасу лабораторних тестів, що пропонуються клієнтам.

У своїй діяльності ТОВ «СЮНА» багато зусиль прикладає для розробки інноваційних лабораторних послуг, зокрема, вони проявляються у нових продуктах та технологіях. Інновації та дослідження загалом зосереджені на споживачах послуг, організації ефективного маркетингу, реклами, а також реалізації послуг.

2.2. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СЮНА»

Для всебічного аналізу діяльності ТОВ «СЮНА», вважаємо за доцільне здійснити SWOT-аналіз, що дає змогу дослідити загалом усі сильні та слабкі

сторони товариства та зовнішні можливості та загрози. Проаналізуємо сильні та слабкі сторони ТОВ «СЮНА» (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ТОВ «СЮНА»

Сфера діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг, Продукція, Збут	<p>Постійні опитування, для збирання первинної маркетингової інформації від клієнтів за обраною темою; Здійснення традиційного аналізу, що передбачає вивчення компанії, конкурентів, а також ринку; підтримка та розвиток іміджу товариства; case-study для повного вивчення проблемних ситуацій в роботі ТОВ «СЮНА», а також компаній-конкурентів із застосуванням методології системного аналізу; обслуговування додаткових груп пацієнтів;</p>	<p>Поява нових конкурентів на ринку, що розширюють асортимент послуг та підвищують їх якість; Наявність у конкурентів логістичних центрів та філій, представництв у інших містах, Хмельницькій області; тиск з боку ключових конкурентів; відсутність відділу маркетингу.</p>
Виробництво, інновації	<p>Сучасне технологічне медичне обладнання; Постійний внутрішньо лабораторний контроль якості, що здійснюється за системою Randox (Великобританія); Застосування сучасних систем Vacutainer, що гарантують безболісний та безпечний процес надання послуг;</p>	<p>Високий рівень зносу окремого обладнання; Потреба постійно оновлювати матеріальні засоби; Висока вартість обладнання; Необхідність додаткового навчання працівників для роботи із новим обладнанням.</p>
Фінанси	<p>Достатні фінансові ресурси; можливість зниження витрат; контроль за правильним перерозподілом витрат та прибутків; стабільний характер надходження грошових коштів згідно заключних договорів із медичними закладами</p>	<p>В умовах нестабільності економіки може не вистачати власних коштів, зокрема через подорожчання енергоресурсів; подорожчання матеріальних ресурсів та обладнання, підвищення вартості на його ремонт, на даному етапі можливе розвитку зниження рентабельності і прибутковості; фінансова дестабілізація.</p>

Продовження таблиці 2.1

Організація, управління	Чітко сформовані процеси прийняття управлінських рішень; високий рівень відповідальності працівників та прийняття управлінських рішень; ефективні засоби контролю; здатність реалізовувати навички персоналу.	Можуть виникнути складнощі в управлінні пов'язані із некерованими форс-мажорними факторами зовнішнього та внутрішнього впливу.
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; досвід діяльності; компетентність та професіоналізм; постійне підвищення кваліфікації персоналу та планові навчання; обмін досвідом із зарубіжними партнерами.	Можливі прояви неефективної системи стимулювання праці; проявлення людського фактору, можливі випадкові ненавмисної помилки, які неможливо прорахувати та передбачити.

Примітка. Складено автором за джерелом [36]

Проаналізуємо зовнішні можливості та загрози, що виникають в процесі фінансово-господарської діяльності для ТОВ «СЮНА» (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2. Загальні зовнішні можливості та загрози функціонування ТОВ «СЮНА»

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> – сприятлива державна політика у сфері охорони здоров'я, зокрема регулювання діяльності закладів охорони здоров'я профільним міністерством та центральними органами виконавчої влади; – обґрунтовані зміни в законодавстві ; – використання потенціалу іноземного партнерства та іноземного досвіду; 	<ul style="list-style-type: none"> – несприятливі демографічні зміни; – несприятлива економічна, політична і соціальна обстановка; – збільшення видів медичних послуг; – збільшення тиску конкурентів;
<ul style="list-style-type: none"> – зростання доходів населення; – економічна стабільність; – обслуговування додаткових груп пацієнтів; – сприятлива економічна, політична і соціальна обстановка; <p>доступність ресурсів.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – поява іноземних конкурентів із технологіями низької вартості; – посилення законодавчого регулювання; – зменшення купівельної спроможності населення; – проблеми транспортного забезпечення та логістичні загалом; <p>низький рівень інформаційної підтримки.</p>

Примітка. Складено автором за джерелом [36]

Таким чином, провівши аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «СЮНА» складемо матрицю SWOT-аналізу (таблиця 2.3.).

Таблиця 2.3. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «СЮНА»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
		1) використання потенціалу іноземного партнерства та іноземного досвіду; 2) зростання доходів населення; 3) економічна стабільність; 4) обслуговування додаткових груп пацієнтів; 5) сприятлива економічна, політична і соціальна обстановка; 6) доступність ресурсів.	1) несприятлива економічна, політична і соціальна обстановка; 2) збільшення тиску конкурентів; 3) поява іноземних конкурентів із технологіями низької вартості; 4) посилення законодавчого регулювання; 5) зменшення купівельної спроможності населення.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Поле СІМ	Поле СІЗ
	1) Високий рівень кваліфікації працівників; 2) Чітко сформовані процеси прийняття управлінських рішень; 3) Сучасне технологічне медичне обладнання; 4) Постійний внутрішньо лабораторний контроль якості 5) збирання первинної маркетингової інформації від клієнтів за обраною темою; 6) Стабільний характер надходження грошових коштів згідно заключних договорів.	Направити кошти на розвиток виробництва за рахунок збільшення цін та зменшення собівартості продукції; Залучення нових покупців за рахунок збільшення асортименту наданих послуг. Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги підприємство може ввійти в нові сегменти ринку обслуговувати додаткові групи споживачів Високий рівень кваліфікації персоналу та використання досвіду іноземних медичних закладів дозволять підвищити якісь послуг порівняно із конкурентами.	Запропонувати споживачам послуги, що не надаються конкурентами, використання гнучкої цінової політики й збільшення якості продукції; Зниження собівартості продукції за рахунок використання нових технологій, зниження загальногосподарських, а також адміністративних витрат.

Продовження таблиці 2.3

Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
1) Поява нових конкурентів на ринку, що розширюють асортимент послуг та підвищують їх якість 2) тиск з боку ключових конкурентів 3) Високий рівень зносу окремого обладнання 4) Потреба постійно оновлювати матеріальні засоби 5) Висока вартість обладнання 6) Можливі прояви неефективної системи стимулювання праці	У результаті придбання нового обладнання, за високими цінами, можливе зростання вартості наданих послуг товариством; Здобувши високу прибутковість і рентабельність товариство може знешкодити загрозу інфляції та подорожчання енергоресурсів.	Розвиток послуг приватних медичних лабораторій, втрата конкурентних позицій та зменшення обсязі наданих послуг втрата ринку збуту; Загроза з боку нестабільного податкового законодавства.

Примітка. Складено автором за джерелом [36]

Таким чином, за даними проведеного SWOT-аналізу ТОВ «СЮНА» можемо стверджувати про тісний взаємозв'язок між факторами зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування товариства (можливостями та загрозами), а також його сильними та слабкими сторонами. Зокрема. На товаристві визначено ряд сильних сторін, що нададуть змогу посилити конкурентні позиції на ринку, а також нівелювати деякі аспекти конкурентного тиску.

Проте, за даними отриманими в результаті аналізу також помітні і слабкі сторони та загрози для товариства, що потребують розробки планових заходів з їх уникнення. Серед таких загроз найбільш реалістичним та вагомим є вплив конкурентів, що потребує налагодження маркетингової політики товариства та постійного її удосконалення.

На сучасному етапі діяльності ТОВ «СЮНА», а саме на ринку послуг медичних лабораторій характерними є:

– неоднорідність медичних послуг, їх індивідуальність та унікальність;

- недосконала, спотворена та неповна інформація про основних конкурентів;
- важкість в обґрунтуванні співвідношення якості наданих послуг та ціни;
- наявність значної кількості як приватних, так і державних медичних установ;
- наявність посередника, що сплачує певну частину медичної послуги (страхова компанія).

Тому вважаємо за необхідне здійснити дослідити сучасний стан управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СЮНА». Маркетингова політика ТОВ «СЮНА» спрямована на задоволення потреб клієнтів товариства та створення позитивного іміджу.

Головна мета маркетингової політики ТОВ «СЮНА» полягає у формуванні попиту клієнтів на послуги ТОВ «СЮНА», утримання існуючих клієнтів, посилення їх лояльності до ТОВ «СЮНА», розширення ринку збуту медичних послуг та розвиток медичної послуги як продукту.

Діюча система маркетингу на ТОВ «СЮНА» являє собою комплексну систему 4P, що широко поширена серед закладів охорони здоров'я приватного сектору. Дана система являє собою систему засобів маркетингу, сукупність інструментів, які товариство використовує для впливу на цільовий ринок. Даний комплекс маркетингу включає всі заходи, які може реалізувати товариство для активізації попиту. Загалом дана система поділяється на чотири основоположні групи: продукт (Product), ціна (Price), місце продажу (Place), просування (Promotion).

Таким чином, у даній системі комплексного маркетингу 4P у товар «СЮНА» складова Product (продукт) характеризується таким чином: медичні послуги, що надає ТОВ «СЮНА» (більш детально перелік послуг, що надаються товариством розглянуто у підрозділі 2.1. магістерської роботи). Товариство само визначає перелік платних послуг, зазвичай цей процес

реалізується на Загальних зборах учасників товариства у відповідності з профілем і переліком ліцензованих видів діяльності.

Price (ціна), ціна на послуги ТОВ «СЮНА» визначається згідно із собівартістю послуги та надбавкою, та згідно із ринковими цінами основних конкурентів.

Place (місце продажу/дистрибуція/канал товароруху), для ТОВ «СЮНА» місцем продажу медичних послуг є: медичний заклад, а саме заклад, що знаходиться за юридичною адресою.

Promotion (просування) є важливим елементом в даній системі управління маркетинговою діяльністю. Просування означає сукупність різних видів діяльності по доведенню інформації про переваги послуг ТОВ «СЮНА» до потенційних клієнтів та стимулювання збуту послуг.

Як уже зазначалось у підрозділі 2.1. магістерської роботи, у своїй діяльності ТОВ «СЮНА» постійно запроваджує новації та інноваційні дослідження, що зосереджені переважно у сфері відносин із клієнтами, у сфері маркетингу, реклами та продажів.

Таким чином, особливість управління маркетинговою діяльністю полягає у застосуванні досліджень ринку спеціалістами товариства, а саме спеціалістами планово-фінансового відділу, які у свою чергу застосовують як кабінетні, так і польові методи дослідження:

- 1) традиційний аналіз, який передбачає вивчення компаній, конкурентів, ринків;
- 2) моделювання поведінки клієнтів та розробка найбільш імовірних сценаріїв організації налагодження сервісного обслуговування;
- 3) case-study для глибинного вивчення певних проблемних ситуацій в роботі ТОВ «СЮНА» чи медичних закладів-конкурентів із застосуванням методології системного аналізу;
- 4) система опитування – для збирання первинної маркетингової інформації від клієнтів за обраною тематикою.

Відмітимо, що медичний заклад також постійно аналізує ринок, а саме здійснює сегментацію споживачів, проведемо сегментацію за віковою та статевими категоріями споживачів послуг ТОВ «СЮНА» у 2019 році (рис 2.2.).

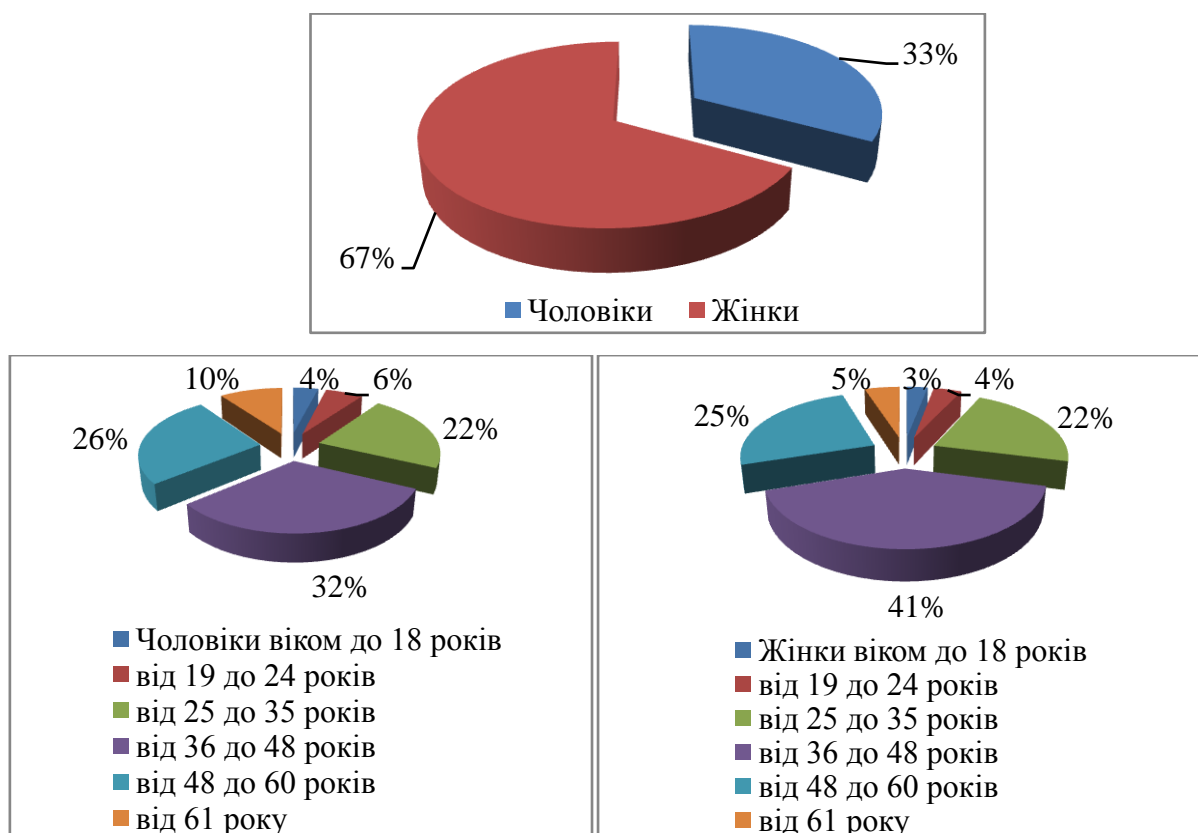


Рисунок 2.2 – Сегментація клієнтів ТОВ «СЮНА» у 2019 році

Джерело: [36]

Зокрема, зазначимо, що у 2019 році ТОВ «СЮНА» системно досліджували ринок послуг медичних лабораторій у місті Хмельницькому та області, здійснювали моніторинг діяльності конкурентів.

За даними рисунку 2.1. можна стверджувати про те, що у 2019 році серед споживачів послуг ТОВ «СЮНА» переважали жінки у два рази (67 %), зокрема, у структурі серед жінок переважали віком від 36 до 48 років (41 %) та найменша питома вага складала по віковій категорії до 18 років (3 %).

Серед чоловіків спостерігається така ж структура, найбільша питома вага віком від 36 до 48 років (32 %) та найменша до 18 років (4 %).

Зосередимо увагу на основних засобах просування медичних послуг ТОВ «СЮНА», серед них використовуються:

- ведення власного інтернет-сайту;
- реклама в друкованих виданнях (газетах та журналах);
- сітілайт;
- фірмові брошури, пакети, візитки лікарів;
- розміщення банерів;
- реклама в соціальній мережі Facebook.

Здійснимо аналіз витрат на рекламні заходи, що реалізуються ТОВ «СЮНА» в процесі управління маркетинговою діяльністю (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4. Бюджет витрат на рекламні заходи ТОВ «СЮНА»

№ п/п	Види засобів поширення рекламної інформації	Сума, грн	Сума, грн за рік	Частка в загальних витратах на маркетинг, %
1	2	3	4	5
1.	Обслуговування сайту	5 000 грн.	5000	6,86
2.	Реклама в соц. мережах	2000 грн. в місяць	24000	32,92
3.	Сітілайт	1500 грн. в місяць	18000	24,69
4.	Фірмові брошури, фірмові пакети, візитівки лікарів та інше.	1200 грн. на місяць	14400	19,75
5.	Розміщення банерів	1500 грн. кожні 4 м.	4500	6,17
Σ	Всього за рік:		72900	100

Примітка. Складено автором

За даними таблиці 2.4. можемо здійснити аналіз витрат ТОВ «СЮНА» на маркетингові заходи, зокрема в розрізі одноразових виплат та річних загалом. Таким чином, за рік витрат на маркетингові заходи складають 72900 грн, у структурі загальних витрат на маркетингові заходи найбільшу питому вагу складають реклама в соціальних мережах (а саме – Facebook) та становить 32,96 % (24000 грн. за рік); другою складовою за обсягом витрат є витрати на сітілайти – 24,69 % (18000 грн), фірмові брошури, фірмові пакети, візитки для лікарів становлять 19,75 % від загального обсягу витрат (14400 грн), а також найменшу питому вагу становлять обслуговування сайту в інтернет-мережі – 6,86 % (5000 грн) та розміщення банерів – 6,17 % (4500 грн).

Важливими елементом в управлінні маркетинговою діяльністю на ТОВ «СЮНА» є дослідження ринку ціноутворення та встановлення ціни на послуги, зокрема здійснимо аналіз на основні види послуг та порівняємо їх із конкурентами (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5. Порівняння цін на основні послуги ТОВ «СЮНА» із конкурентами

Вид послуги	Ціна, грн				
	ТОВ «СЮНА»	ТОВ «Сінево Україна»	Меді-Лаб+	МЛ Діла	Меділабс
Загальний аналіз крові	90,00	100,00	120,00	160,00	130,00
Загальний аналіз сечі	85,00	90,00	100,00	115,00	100,00
Мікробіологічні дослідження	180,00	190,00	200,00	210,00	190,00
Цитологічні дослідження	180,00	210,00	150,00	220,00	160,00
Кислотно-лужний стан крові	377,00	450,00	420,00	470,00	400,00
Глюкоза крові	41,00	80,00	40,00	115,00	100,00
Кальцій	33,00	90,00	50,00	100,00	50,00
Група крові	62,00	120,00	120,00	150,00	110,00

Примітка. Складено автором за джерелом [32-36]

За даними таблиці 2.5. здійснимо аналіз політики ціноутворення як складової частини особливостей управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СЮНА» за допомогою критерію домінуючого результату. За умови, коли вибір пов'язаний з визначенням найвищих результатів, тобто будується матриця надбань, за критерієм домінуючого результату максимізується максимальний результат:

$$X_{\max} = \max_i \max_j Q_{ij}, \quad (2.1)$$

Джерело: [15, с. 155]

За умови, коли вибір пов'язаний з визначенням мінімального значення, будується матриця втрат, за критерієм домінуючого результату мінімізується мінімальний розмір результату:

$$X_{\min} = \min_i \min_j Q_{ij}, \quad (2.2)$$

Джерело: [15, с. 155]

Здійснимо порівняння цін на обрані види послуг, що надаються медичними лабораторіями за допомогою розглянутого критерію. Проведемо розрахунок критерію домінуючого результату за якого максимізується максимальний результат:

$$X^{\max} = \max_i (160, 115, 210, 220, 470, 115, 100, 150) = 470$$

Отже, з отриманого розрахунку помітно, що найбільш дороговартісною з-поміж названих видів послуг є аналіз кислотно-лужного стану крові – 470 грн., серед проаналізованих конкурентів найдорожчі ціни встановлено МЛ «Діла».

Проведемо розрахунок критерію домінуючого результату за якого мінімізується мінімальний розмір результату:

$$X^{\min} = \min(90, 85, 180, 150, 377, 40, 33, 62) = 33$$

Отже, за результатами проведеного розрахунку помітно, що найменш дороговартісною з-поміж названих видів послуг є аналіз кальцію – 33 грн., серед проаналізованих конкурентів встановлено, що найменші ціни на ринку діють на ТОВ «СЮНА».

Таким чином, можемо визначити, що в управлінні маркетинговою діяльністю ТОВ «СЮНА» встановлено стратегію низьких цін, адже ціни є нижчими ніж у основних конкурентів у місті Хмельницькому, зокрема було проаналізовано маркетингову діяльність у розрізі маркетингової політики комунікації, з точки зору витрат на рекламу. Також було встановлено що на товаристві відсутній відділ маркетингу, а його функції виконуються планово-фінансовим відділом товариства.

Пропонуємо здійснити оцінку ефективності управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СЮНА» поєднуючи комплексно показники та згрупувати їх (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6. Показники для оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СЮНА»

Показник	Формула для розрахунку
Частка витрат на збут у загальних витратах	$ЧВ_{зб} = B_{зб} / B_3$ де $B_{зб}$ – витрати на збут, грн.; B_3 – загальні витрати підприємства, грн.
Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	$PВ_{зб} = П / B_{зб}$ де $П$ – валовий прибуток від реалізації, грн.; $B_{зб}$ – загальні витрати підприємства, грн.
Частка витрат на просування у загальних витратах	$ЧВ_{зп} = B_{зп} / B_3$ де $B_{зп}$ – витрати на заходи просування, грн.; B_3 – загальні витрати підприємства, грн.
Коефіцієнт рентабельності заходів просування	$P_{зп} = ЧП / B_{зп}$ де $ЧП$ – чистий прибуток, грн.; $B_{зп}$ – витрати на заходи просування, грн.
Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	$\Delta ОРс = \Delta ОР_1 / \Delta ОРс_0 - 1$ де $\Delta ОР_1$ – обсяг реалізації у базовому році, грн.; $\Delta ОРс_0$ – обсяг реалізації у попередньому році, грн.
Рентабельність продажів	$Pn = ЧП / ЧД$ де $ЧП$ – чистий прибуток, грн.; $ЧД$ – чистий дохід від реалізації, грн.
Рентабельність продукції	$Pnp = ЧП / С$ де $ЧП$ – чистий прибуток, грн.; $С$ – собівартість реалізованої продукції, грн.
Коефіцієнт покриття витрат	$КП_в = ТО / (С + ВО)$ де $ТО$ – товарообіг підприємства, грн.; $С$ – собівартість реалізованої продукції, грн.; $ВО$ – сума витрат обігу, грн.
Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	$PTHp = THi / PCi * 100\%$ де THi – торгова націнка і-го реалізованого товару, грн.; PCi – роздрібна ціна і-го реалізованого товару, грн.
Показник рентабельності маркетингових інвестицій	$ROI = (mROMI - 1) * 100\%$ де $mROMI$ – повернення маркетингових інвестицій з маржею $ROMI = (Д / В) * 100\%$ де $Д$ – торгова націнка і-го реалізованого товару, грн.; $В$ – роздрібна ціна і-го реалізованого товару, грн.

Примітка. Складено автором за джерелом [43]

За даними таблиці 2.6. та даними фінансової звітності ТОВ «СЮНА» проведемо розрахунок визначених показників ефективності маркетингу та згрупуємо їх у таблицю 2.7. Зауважимо, що аналіз здійснюється за три роки, адже товариство є досить новим на ринку та функціонує лише три роки у сфері надання медичних послуг.

Таблиця 2.7. Комплексна оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СЮНА»

№ з/п	Показники	2017 р.	2018 р.		2019 р.	
			абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1.	Частка витрат на збут у загальних витратах	0,03	0,04	133	0,05	125
2.	Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	0,3	0,31	103	0,38	123
3.	Частка витрат на просування у загальних витратах	0,05	0,05	100	0,05	100
4.	Коефіцієнт рентабельності заходів просування	0,79	0,82	104	1,75	213
5.	Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	0,2	0,21	105	0,25	119
6.	Рентабельність продажів	0,03	0,04	133	0,08	200
7.	Рентабельність продукції	0,05	0,06	120	0,13	217
8.	Коефіцієнт покриття витрат	1,07	1,08	101	1,09	101
9.	Рівень торгової націнки в роздрібній ціні	20%	20%	100	20%	100

Примітка. Складено автором за джерелом [36]

Отже, за даними таблиці 2.7 можемо зробити висновок про те, що частка витрат на збут у загальних витратах упродовж досліджуваних років зростає, зокрема у 2018 році відсоток зростання склав 33 %, а у 2019 році відносно 2018 року становив 25 %.

Коефіцієнт рентабельності витрат на збут протягом усіх років також зростає, зокрема у 2018 році відбулось зростання на 3 %, а у 2019 році відносно попереднього року на 23 %, що є позитивною зміною, адже вказує на те, що витрати на збут є рентабельними та приносять додатковий прибуток.

Частка витрат на просування у загальних витратах протягом 2017-2019 рр. не змінилась, що свідчить стабільність обсягів витрат на просування. Коефіцієнт рентабельності заходів просування у 2018 році збільшився на 4%, відсоток зростання у 2019 році складає 113 %. Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції у 2018 році збільшився на 5 % порівняно із 2017 роком, а у 2019 році збільшився на 19 %.

Рентабельність продажів у 2018 році порівняно із 2017 роком зросла на 33 %, а у 2019 році порівняно із 2018 роком збільшилась на 100 %, що є позитивною тенденцією. Рентабельність продукції зросла у 2018 році на 20 %, а у 2019 році відсоток зростання складав 117 %.

Коефіцієнт покриття витрат протягом усіх досліджуваних років зростав на 1 %. Рівень торгової націнки в роздрібній ціні також показав стабільний результат, таким чином відсоток торгової націнки складає 20 %, та протягом років не змінюється.

На основі проведених розрахунків здійснимо визначення комплексного показника ефективності управління маркетингом на ТОВ «СЮНА»:

$$E_{2019} = 0,26 * 0,05 + 0,24 * 0,38 + 0,21 * 0,05 + 0,14 * 1,75 + 0,27 * 0,25 + \\ + 0,26 * 0,08 + 0,24 * 0,13 + 0,23 * 1,09 + 0,14 * 0,2 = 0,61;$$

$$E_{2018} = 0,47; E_{2017} = 0,45$$

Порівняємо отримані значення комплексної оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СЮНА» із нормативними значеннями (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8. Рівні ефективності маркетингової діяльності підприємства

Інтервали шкали	Рівень ефективності маркетингової діяльності	Характеристика рівнів ефективності маркетингової діяльності підприємства
0,8 – 1	Абсолютна ефективність Високий ступінь ефективності усіх напрямів (елементів)	<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень рентабельності маркетингової діяльності; оптимальна інтеграція елементів комплексу маркетингу; – виконання плану маркетингової діяльності; – високий рівень маркетингового потенціалу
0,6 – 0,8	Значна ефективність Висока ефективність більшості напрямів	<ul style="list-style-type: none"> – оптимальне поєднання елементів маркетингу; – висока дохідність запроваджених маркетингових заходів; незначні відхилення у виконанні плану маркетингової діяльності.
0,4 – 0,6	Нормальна ефективність	<ul style="list-style-type: none"> – середній рівень маркетингового потенціалу; – середній рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку
0,2 – 0,4	Низька (критична) ефективність Низький рівень ефективності усіх напрямів	<ul style="list-style-type: none"> – значні відхилення в виконанні плану маркетингової діяльності.
0 – 0,2	Низька (критична) ефективність Низький рівень ефективності усіх напрямів	<ul style="list-style-type: none"> – низький рівень рентабельності маркетингової діяльності; – низька конкурентоспроможність; – невиконання плану з реалізації марк. стратегії; – неоптимальне використання марк. інструментів; – низький маркетинговий потенціал.

Примітка. Складено автором за джерелом [43, с. 6-7]

Отже, на підставі проведеного аналізу може зробити висновок про те, що у 2017 році ефективність управління маркетинговою діяльністю знаходилась в межах 0,4 – 0,6, що свідчить про середній рівень ефективності; у 2018 році - 0,4 – 0,6, що відповідає рівню нормальної ефективності, а саме середньому рівню маркетингового потенціалу товариства, проте у 2019 році значення комплексної оцінки знаходилось на рівні 0,6 – 0,8, даний показник засвідчує зростання ефективності управління маркетинговою діяльністю на товаристві, а саме підвищення оптимальності поєднання елементів маркетингу. Таким чином, не зважаючи на виявлені результати, що свідчать про високий рівень ефективності управління маркетинговою діяльністю на товаристві, вважаємо за необхідне поряд із виявленими потенційними можливостями та недоліками діяльності запропонувати заходи покращення управління маркетинговою діяльністю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СЮНА»

3.1. Шляхи удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СЮНА»

У попередніх магістерської роботи нами було проаналізовано загальну діяльності ТОВ «СЮНА», здійснено аналіз його діяльності, проаналізовано сучасний стан управління маркетинговою діяльністю та здійснено оцінку її ефективності. Аналіз у першому розділі магістерської роботи процесу управління маркетинговою діяльністю допоміг визначити основні перспективні напрямки розвитку у маркетинговій діяльності медичного закладу, таким чином, серед них виділяють:

- поліфункціональність медичної послуги, її можна трактувати як комплексну допомогу, що надається медичним персоналом, коли лікар працює не з конкретною скаргою пацієнта, а поглиблено аналізує причини симптомів і захворювань;
- відкритість інформації;
- ІТ-платформа із інформацією про результати зроблених аналізів, висновки та рекомендації для конкретного пацієнта.

Такі перспективні напрямки є надзвичайно актуальними для ТОВ «СЮНА», адже їх впровадження є об'єктивною вимогою ринку медичного послуг, а суб'єктивно служитиме засобом підвищення конкурентоспроможності товариства на ринку, підвищення якості послуг, покращення маркетингової діяльності та налагодження зворотного зв'язку із пацієнтами.

У другому розділі магістерської роботи було проаналізовано діяльності підприємства, що дало змогу визначити її переваги та недоліки загалом та в тому числі у сфері управління маркетинговою діяльністю. Серед переваг визначено застосування кабінетних та польових методів досліджень,

використання системи комплексного маркетингу, проте вважаємо за необхідне зауважити, що дані переваги важко обрахувати, а їх економічна ефективність є дуже «ефемерною», адже результати проведених маркетингових досліджень та результати застосування системи комплексного маркетингу на практиці часто нівелюються у ТОВ «СЮНА».

Зокрема, проведений аналіз ефективності управління маркетингової діяльності на ТОВ «СЮНА» у підрозділі 2.2 розділу 2 магістерської роботи свідчить про нестабільність маркетингової діяльності товариства впродовж досліджуваних років, адже комплексний показник (E_i) ефективності управління маркетингом протягом 2017-2019 років знаходився на рівні стику низької та нормальної ефективності, та нормальної-високої ефективності, що в умовах різноманітності медичних послуг, зростання конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища, появи нових конкурентів, індивідуальності та унікальності медичних послуг, потребує удосконалення та підвищення.

В результаті здійсненого аналізу дослідницько-аналітичної частини магістерської роботи можемо узагальнити виявлені недоліки в правлінні маркетинговою діяльністю ТОВ «СЮНА», до яких віднесемо:

- недосконала система управління маркетингом 4P, що є застарілою та потребує удосконалення;
- відсутність відокремленого органу, що здійснюватиме управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СЮНА»;
- важка у запам'ятовуванні, що не здатна конкурувати із медичними установами на ринку, не асоціюється із послугою, що надається;
- спрямованість діяльності ТОВ «СЮНА» лише на надання послуг клініко-діагностичної лабораторії «СЮНА: Центральна» Медичного центру ТОВ «СЮНА», незважаючи на визначений перелік послуг, що можуть надаватись установою згідно із затвердженим статутом;
- відсутність кабінету сімейного лікаря у медичному центрі;
- послуги, що надаються клініко-діагностичною лабораторією потребують доповнення із можливістю їх інтерпретації, подальшого

встановлення діагнозу захворювання пацієнта, визначення лікування, спостереження за станом здоров'я;

– діючий інтернет-сайт установи носить інформаційний характер «сайт-візитка», у ньому відсутні будь-які функціональні можливості для потенційного наявного споживача послуг ТОВ «СЮНА»;

– відсутність виїзного сервісу із збору аналізів «на дому» для пацієнтів, що не здатні пересуватися по місту самостійно та інші.

Таким чином, на основі проведених досліджень вважаємо за необхідне запропонувати заходи покращення та удосконалення управління маркетинговою діяльністю Товариства з обмеженою відповідальністю «СЮНА». У другому розділі магістерської роботи нами було визначено, що на товаристві діє система комплексного маркетингу 4P, проте мінливі умови зовнішнього середовища потребують постійного удосконалення та покращення управлінських практик на суб'єктах підприємництва.

Тому пропонуємо для ТОВ «СЮНА» удосконалити діючу систему маркетингу та розширити дану систему включаючи такі пункти:

1) People (люди), пункт включає в себе такі складові: працівники ТОВ «СЮНА», що представляють товариство та послугу; персонал, що контактує з цільовими клієнтами; пацієнти, які виступають «лідерами думок» у сегменті; персонал ТОВ «СЮНА», який може вплинути на зміну вартості та якості послуг; постійні споживачі, що створюють для ТОВ «СЮНА» найбільшу частку обсягів продажів.

2) Physical evidence (фізичне оточення) – означає фізичне оточення, що надає змогу сформувати ефективний імідж ТОВ «СЮНА», відзначити основні характеристики послуг, що надаються медичним закладом. Акцентування уваги на даній складовій означає оформлення безпосереднього місця, що бачить пацієнт у першу чергу входячи в ТОВ «СЮНА», – це приймальня. Зауважимо, що атмосфера у приймальні має бути доброзичливою, затишною, забезпеченою комфортними меблями (стільцями, диванчиками). Зокрема, потрібно враховувати особливості цільового сегменту ТОВ «СЮНА»,

адже низькі меблі можуть зумовити виникнення проблеми для людей похилого віку, стосовно освітлення, то повинне бути м'яким та розсіяним.

3) Process (Процес), що означає процес взаємодії між клієнтом та ТОВ «СЮНА». Даній взаємодії необхідно приділити особливу увагу, адже саме вона слугує основою для реалізації послуг на ринку медичних послуг і формування лояльності споживача. Головним завданням даної складової є надання послуг у максимально комфортних умовах для пацієнта. Тому взаємодія лікаря на ТОВ «СЮНА» та пацієнта має бути максимально комфортною, із забезпеченням сервісу на високому рівні.

4) Privacy (приватність), що означає, що споживачі послуг готові додатково платити за відчуття привітності та комфорту, забезпечення умов приватності на ТОВ «СЮНА» має стати одним із найважливіших заходів щодо обслуговування наявних та залучення можливих споживачів. Таким чином працівники ТОВ «СЮНА» зобов'язані забезпечувати конфіденційність інформації та відчуття особистої безпеки пацієнтів.

5) Patient-oriented (пацієнто-орієнтованість), що являється одним із способів поєднання різноманітних підходів в наданні медичних послуг. Даний підхід передбачає те, що надана допомога ТОВ «СЮНА» має відповідати індивідуальним потребам, вимогам та цінностям споживачів і враховувати бажання кожного клієнта при наданні послуг. Таким чином, пацієнто-орієнтованість означає обережне ставлення до споживача послуг, усвідомлення споживачем відповідальності за своє здоров'я та залучення його до взаємної співпраці, покращення взаємодії пацієнт-лікар.

6) Points of contact (точки контакту), даний пункт удосконалення наявної системи маркетингу передбачає поєднання різноманітних точок доступу ТОВ «СЮНА» – споживач. Коли пацієнт контактує з цими контактними точками ТОВ «СЮНА», вони надають їм здатність порівняти своє минуле сприйняття ТОВ «СЮНА» та сформуванню думку.

Таким чином, зобразимо графічно оновлену систему маркетингу для ТОВ «СЮНА» (рис. 3.1.).

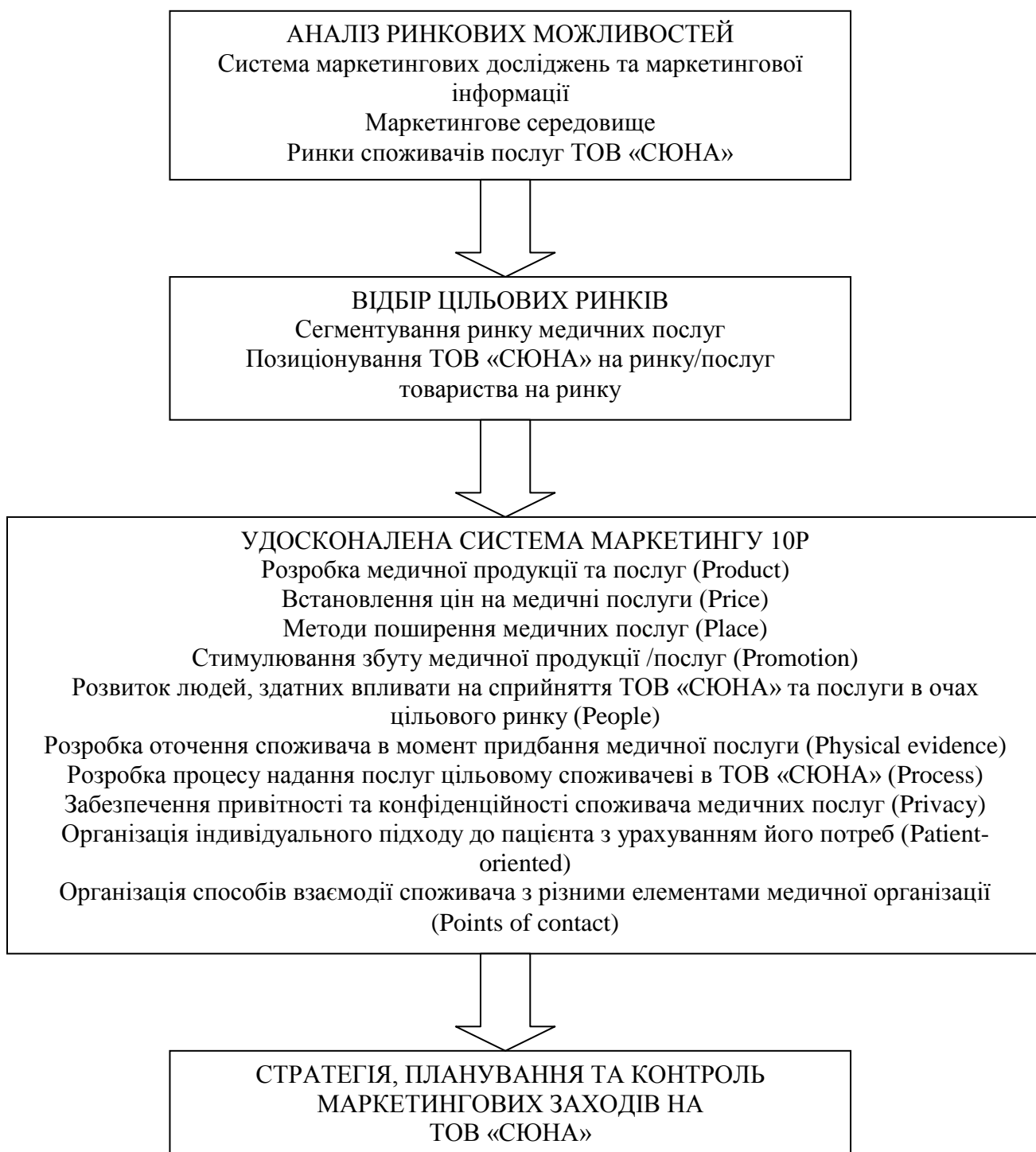


Рисунок 3.1 – Удосконалена система маркетингу на ТОВ «СЮНА»

Примітка. Складено автором

Серед запропонованих заходів удосконалення управління маркетинговою діяльністю визначено ребрендинг (ренеймінг/неймінг), у нашому випадку ребрендинг стосуватиметься зміни назви товариства. Зазначимо, що важливими передумовами, що зумовлюють необхідність ребрендингу для ТОВ «СЮНА» є:

- наявність невикористаних можливостей товариства;
- необхідність ре позиціонування з умовою зміни ставлення цільової аудиторії до ТОВ «СЮНА»;
- подолання бар'єрів розвитку та можливість відповідати новим тенденціям;
- складність у запам'ятовуванні назви;
- невідображення сфери діяльності медичної установи та відсутність змістовної концепції.

Будь-який процес ребрендингу повинен ґрунтуватися на об'єктивних причинах його доцільності, таким чином, вважаємо за необхідне здійснити маркетингове дослідження, в основу якого буде покладено опитування цільової групи споживачів (групи експертів), а саме жінок віком від 36 до 48 років (див. рис. 2.2.). Результати опитування респондентів відобразимо у табличній формі, зазначимо, що порогові значення склали від 0 до 5 балів (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1. Результати опитування експертної групи щодо назви ТОВ «СЮНА»

Експерти	Значення, присвоєні експертами (0-5)				Σ	Σзаг	Σmax
	Впізнаваність	Легкість у запам'ятовуванні	Відображення сфери діяльності медичного закладу	Унікальність			
1	1	0	0	2	3	23	200
2	0	1	0	1	2		
3	0	2	0	0	2		
4	1	0	0	0	1		
5	1	0	0	2	3		
6	0	1	0	1	2		
7	0	1	0	1	2		
8	1	0	0	2	3		
9	0	1	0	1	2		
10	1	0	0	2	3		
Σ	5	6	0	12	23		

Примітка. Складено автором

Отже, за даними таблиці 3.1. можемо стверджувати, що рівень відповідності назви об'єкту дослідження сучасним вимогам ринку медичних послуг згідно зі проведеним опитування респондентів становить 12 %. Зокрема, найменша оцінка встановлена за показником відображення сфери діяльності медичного закладу (0), а найвища за показником унікальності – 12 із 50 можливих. В результаті отримане значення \sum заг складає – 23 із 200 можливих, такий результат вважаємо незадовільним, що абсолютне не відповідає ринковим потребам, конкурентному середовищу та вимогам споживачів медичних послуг ТОВ «СЮНА».

Серед головних факторів, що засвідчуватимуть відповідність нової назви потребам ТОВ «СЮНА» визначено:

- легкість у запам'ятовуванні;
- відображення сфери діяльності ТОВ «СЮНА»;
- відповідність законодавству;
- унікальність;
- лаконічність;
- відсутність негативних конотацій;
- змістовна багатомірність;
- відповідність концепції товариства;
- зрозумілість цільовому сегменту ринку;
- здатність виходу на іноземний ринок.

Для обраної групи респондентів було запропоновано декілька варіантів нової назви для ТОВ «СЮНА» із врахуванням визначених вище критеріїв (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2. Результати опитування експертної групи щодо нової назви для медичної установи

Експерти	«ЄвроМед»	«Меді+»	«Медіком»	«Медина»	«Рекомедіум»
1	+				
2	+				

3		+			
4				+	
5		+			
6				+	
7		+			
8			+		
9	+				
10	+				
Σ	4	3	1	2	0

Примітка. Складено автором

За результатами опитування експертної групи було обрано назву «ЄвроМед», на нашу думку, така назва дозволить підвищити рівень впізнаваності, адже вона легко запам'ятовується, асоціюється із високим рівнем якості надаваних послуг, наголошує на сфері діяльності закладу, назва є лаконічною, змістовною та відповідає концепції товариства. Розрахунок економічного ефекту від запропонованого заходу покращення маркетингової діяльності, а саме ребрендингу (ренеймінгу) ТОВ «СЮНА» здійсимо у підрозділі 3.2.

У другому розділі магістерської роботи нами було виявлено, що ТОВ «СЮНА» свою основну діяльність спрямовує на надання послуг клініко-діагностичної лабораторії. Зокрема, статутом товариства передбачено виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів, дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук, загальна медична практика та спеціалізована медична практика.

Визначені види діяльності не реалізуються в повній мірі на ТОВ «СЮНА», що зумовлює виникнення втрачених можливостей, наявні виробничі потужності, досвід у сфері медицини, професійний та досвідчений персонал, вигідне розташування зумовлюють потребу подальшого нарощування обсягу надаваних послуг. Таким чином, пропонуємо у повній мірі використовувати наявний потенціал послуг, що можуть надаватись ТОВ «СЮНА» задля залучення нових клієнтів та збільшення конкурентоспроможності на ринку.

Також нами було проведено аналіз організаційної структури товариства (рис. 2.1.), що свідчить про наявність медичного центру у структурі досліджуваного об'єкта, у структурі даного центру працюють старша та молодша медичні сестри, а також адміністратор. Діючі вимоги ринку охорони здоров'я вимагають багатoproфільності та комплексності медичних послуг, таким чином пропонуємо внести зміни в організаційну структуру товариства, та відкрити кабінет сімейного лікаря у складі медичного центру.

Визначена товариством сфера діяльності КВЕД «Загальна медична практика» дозволяє реалізувати даний захід, наявні площі у користуванні ТОВ «СЮНА» не потребують орендування додаткових приміщень для відкриття кабінету сімейного лікаря. Реалізація даного заходу дозволить значно розширити сферу послуг, що надається ТОВ «СЮНА» та згенерувати додаткові обсяги доходу.

Також відмітимо, що клініко-діагностичною лабораторією товариства надаються лише фактичні послуги із здійснення окремих груп аналізів, вважаємо за необхідне здійснити їх доповнення із їх інтерпретацією, подальшим встановленням діагнозу, визначення лікування пацієнта. Оскільки серед конкурентів ТОВ «СЮНА» є лідером у ціновому сегменті, адже послуги надаються за найнижчими цінами, про що свідчить аналіз у підрозділі 2.2. (див. табл. 2.5.) існує можливість їх підвищення за умови розширення побічних послуг та збереження лідерства у цінах.

Аналіз у другому розділі магістерської роботи сучасного стану управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СЮНА» у розрізі методів поширення медичних послуг та особливостей стимулювання збуту, на нашу думку, потребує оновлення. Мінливість зовнішнього середовища, збільшення чисельності конкурентів на ринку, його перенасичення медичними послугами потребують удосконалення маркетингової політики у розрізі просування. Таким чином, пропонуємо для ТОВ «СЮНА» такі канали просування інформації про особливості та порядок надання послуг товариством із використанням діджитал-маркетингу:

- розробка мобільного додатку ТОВ «СЮНА» із переліком послуг, преїскурантом, можливістю створення власного акаунту із актуальною інформацією про результати наданих послуг у режимі реального часу, та із контактними даними про медичний заклад;
- оновлення реклами в соцмережах, а саме охоплення такої соцмережі як – Instagram;
- розробка контекстної реклами в Google;
- розробка реклами по місцевому ТВ, на таких телеканалах як: Поділля Центр та 33 канал;
- оновлення наявного інтернет-сайту із доповнення необхідної інформації про товариство, перелік послуг та прайс-лист, позитивні практики, можливістю залишати відгуки, створення особистого кабінету, підключення до інтернет-банкінгу із можливістю електронних розрахунків онлайн та інше.

Наголосимо, що важливою конкурентною перевагою на ринку медичних послуг у місті стане створення виїзного сервісу із збору аналізів «на дому» для пацієнтів, що не здатні пересуватися по місту самотійно (вагітні жінки, пацієнти похилого віку, пацієнти з інвалідністю, малі діти, гарячкуючи хворі та інші). Така послуга дозволить підвищити рівень обслуговування клієнтів, зокрема, додаткова оплата поширюватиметься лише на 1 виїзд незалежно від кількості пацієнтів, також, необхідна можливість виїзду за місто.

3.2. Доцільність впровадження заходів щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СЮНА»

Запропоновані напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СЮНА» у попередньому підрозділі потребують їх економічного обґрунтування. Зокрема, задля наочного відображення доцільності реалізації запропонованих заходів вважаємо за доцільне провести розрахунок результативності реалізації заходу з розміщення реклами на

телебаченні. Проаналізуємо спершу витрати на реалізацію даного заходу (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3. Витрати на розміщення реклами на ТБ

Назва телеканалу	Кількість переглядів за місяць, разів	Стать телеглядачів, %	Відсоток переглядів жителів м. Хмельницький, %	Витрати на рекламу на ТБ за 1 місяць, грн.	Витрати на рекламу на ТБ за 1 рік, грн.
Поділля Центр	45000	55 чол.; 45 жін.	25	1500	18000
33канал	62000	49 чол., 51 жін.	28	2500	30000
Всього	107000	-	-	-	48000

Примітка. Складено автором

За даними таблиці 3.3. витрати річні на розміщення реклами складатимуть 48 тис. грн. Охоплення такої частки жителів міста Хмельницького дозволить охопити потенційних споживачів, збільшити впізнаваність ТОВ «СЮНА», ознайомити їх із коротким переліком послуг, що надаються медичним закладом та збільшити при цьому обсяги реалізації та відповідно прибутковість. Оскільки у віковій структурі серед глядачів телеканалів Поділля центр та 33 канал переважають жінки та чоловіки віком від 30 до 60 років, що складають 32 % та 41 % охоплення клієнтів ТОВ «СЮНА» (див. рис. 2.1.) відповідно.

Запланований обсяг збільшення реалізації послуг становить 10 %, таким чином вважаємо за необхідне здійснити обрахунок за допомогою показника рентабельності маркетингових інвестицій ефективність даного заходу:

$$ROI = (mROMI - 1) * 100\%$$

де $mROMI$ – показник повернення маркетингових інвестицій з урахуванням маржі

$$mROMI = (Pr_{prom} / C_{prom}) * 100\%$$

де D – прибуток від маркетингових заходів, грн.;

B – витрати на маркетинг, грн.

Таким чином, показник рентабельності маркетингових інвестицій становитиме:

$$ROMI = 151,2 / 96 = 1,575(158\%)$$

Відповідно абсолютне значення збільшення виручки від реалізації становитиме: 55 тис. грн. за рік.

Додатковий валовий прибуток за мінусом витрат на проведення рекламної (комунікаційної) кампанії становитиме:

$$\Delta Пв = \Delta Пв - B$$

де $\Delta Пв$ – валовий прибуток до проведення рекламної кампанії, тис. грн.

B – витрати на проведення рекламної (комунікаційної) кампанії, тис. грн.

$$\Delta Пв = 4,7$$

Таким чином, даний захід із розміщення реклами на телебаченні є інвестиційно привабливим, окрім економічного ефекту, він дозволить підвищити імідж ТОВ «СЮНА», розширити ринок збуту та охопити більшу кількість потенційних споживачів, збільшити частку на ринку.

Аналізуючи ефективність здійснення ренеймінгу на ТОВ «СЮНА» варто зазначити, що точну цифру економічного ефекту від назви медичної установи визначити неможливо, адже це залежить від багатьох суб'єктивних факторів, проте в забезпеченні конкурентоздатності медичного закладу значимість даного показника при визначені обсягів наданих послуг складає від 5 % до 20 % [40].

Таким чином, задля оцінки ефективності зміни назви ТОВ «СЮНА» визначимо загальні витрати пов'язані із реалізацією даного заходу (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4. Витрати на зміну назви ТОВ «СЮНА»

Стаття витрат	Сума, грн.
Переоформлення ліцензії	2007,00
Внесення змін в установчі документи (адміністративний збір)	630,00
Зміна печатки	260,00
Зміна рекламних засобів (банерів, брошур і т.д.)	2700,00
Всього	5597,00

Примітка. Складено автором

За даними таблиці 3.4. загальні витрати на ренеймінг ТОВ «СЮНА» складатимуть 5597 грн. Оскільки прогнозне значення змін обсягів продажу від реалізації даного заходу є нечіткими, вважаємо за доцільне скористатись прогнозними сценаріями обсягів наданих послуг:

1. Оптимістичний, за такого сценарію ТОВ «СЮНА» збільшить обсяг наданих послуг на 20 %:

$$1512,34 \times 1,2 = 1814,8 \text{ тис. грн.}$$

де 1512,34 – обсяг чистого доходу 2019 році;

1,2 – відсоток зростання обсягу наданих послуг у прогнозному році.

2. Реалістичний, за даного сценарію ТОВ «СЮНА» зможе збільшити обсяг наданих послуг на 12,5 %:

$$1512,34 \times 1,2 = 1701,38 \text{ тис. грн.}$$

3. Песимістичний, за такого сценарію ТОВ «СЮНА» збільшить обсяг наданих послуг лише на 5 %:

$$1512,34 \times 1,2 = 1587,96 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, зобразимо графічно прогнозні обсяги наданих послуг ТОВ «СЮНА» на рисунку:

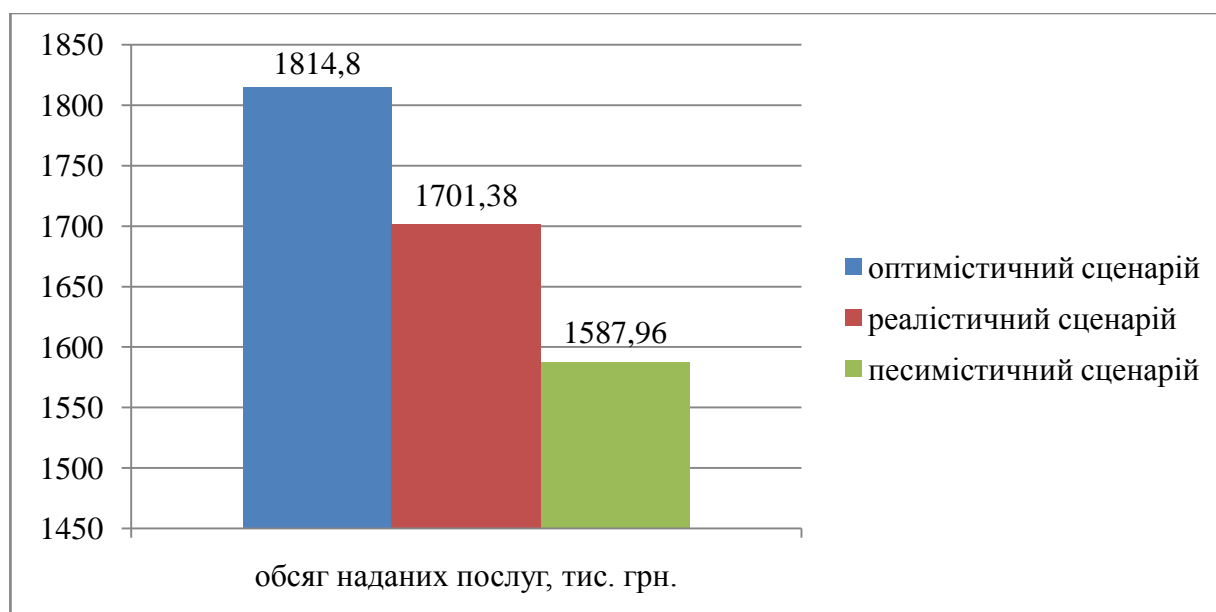


Рисунок 3.2 – Прогнозні обсяги наданих послуг ТОВ «СЮНА»

Примітка. Складено автором

Для розрахунку ефективності здійснення ребрендингу ТОВ «СЮНА» скористаємося формулою кількісного ефекту ребрендингу:

$$RE = AP - RC \quad (3.1)$$

де AP – Added Profit, додатковий прибуток, отриманий в результаті реалізації заходу за рік;

RC – Rebranding Cost, витрати загальні на здійснення ребрендингу.

Таким чином, для оптимістичного сценарію показник ефективності ребрендингу RE становитиме:

$$RE_{opt} = 25300 - 5597 = 19703 \text{ грн.}$$

Для реалістичного сценарію показник ефективності ребрендингу RE становитиме:

$$RE_{real} = 15812 - 5597 = 10215 \text{ грн.}$$

Для песимістичного сценарію показник ефективності ребрендингу RE складатиме:

$$RE_{pessim} = 6325 - 5597 = 728 \text{ грн.}$$

Отже, за проведеними розрахунками, може стверджувати про помітну економічну доцільність реалізації заходу із ренеймінгу ТОВ «СЮНА», зокрема, за усіма аналізованими прогностичними сценаріями розвитку визначено позитивний ,прибутковий результат впродовж року, зауважимо, що витрати на ребрендинг носять одноразовий характер, тому у наступних прогностичних роках ефект від даного заходу зростатиме.

Також наголосимо, що основний результат від ребрендингу для ТОВ «СЮНА» носитиме не економічний ефект, а маркетинговий, що проявлятиметься у зростанні впізнаваності «бренду».

Також за доцільне вважаємо здійснити обрахунок рівня ефективності ребрендингу для ТОВ «СЮНА», зауважимо, що даний показник є ідентичним до показника $mROMI$:

$$REL = \frac{AP}{RC} \quad (3.2)$$

Відповідно REL для оптимістичного сценарію становитиме:

$$REL_{\text{оптим.}}(mROMI) = \frac{25300}{5597} = 4,5$$

Значення REL для реалістичного сценарію для ТОВ «СЮНА» становитиме:

$$REL_{\text{реал.}}(mROMI) = \frac{15812}{5597} = 2,82$$

Показник REL для песимістичного сценарію складатиме:

$$REL_{\text{песим.}}(mROMI) = \frac{6325}{5597} = 1,13$$

За даними результатами помітно позитивну тенденцію, адже значення отриманого показника REL є більшим за одиницю, що означає прибутковість здійснення ребрендингу. Також проведемо розрахунок терміну окупності витрат на здійснення заходів із ребрендингу ТОВ «СЮНА»:

$$RE = \frac{RC}{AP} \quad (3.3)$$

Відповідно значення RE для оптимістичного сценарію становитиме:

$$RE_{\text{оптим.}} = \frac{5597}{25300} = 0,22$$

Значення RE для реалістичного сценарію для ТОВ «СЮНА» становитиме:

$$RE_{\text{реал.}} = \frac{5597}{15812} = 0,35$$

Показник RE для песимістичного сценарію складатиме:

$$RE_{\text{песим.}} = \frac{5597}{6325} = 0,88$$

Згідно із проведеними розрахунками термін окупності ребрендингу для ТОВ «СЮНА» за оптимістичного сценарію складатиме 2,6 місяців, для реалістичного – 4,2 місяці, для песимістичного – 10,6 місяців.

Серед запропонованих заходів удосконалення управління маркетинговою діяльністю також було визначено створення виїзного сервісу. Визначимо преїскурант цін щодо даного заходу (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5. Планова вартість послуг виїзного сервісу для ТОВ «СЮНА»

Послуга	Вартість, грн.
Здача аналізів	
Виклик в межах приміської зони на відстані 10 км	300,00
В місті Хмельницький (терміновий виїзд)	250,00
В місті Хмельницький (нетерміновий виїзд)	200,00
Виклик медсестри на дім	
Виклик медсестри в межах міста (терміновий)	200,00
Виклик медсестри в межах міста (нетерміновий)	150,00
Виклик медсестри в межах приміської зони на відстані 10 км	250,00

Примітка. Складено автором

Такий захід дозволить підвищити сервіс медичного закладу, привернути увагу наявних пацієнтів та завоювати увагу нових споживачів послуг. Таким чином, нами було здійснено аналіз основних проблем в управлінні маркетинговою діяльністю на ТОВ «СЮНА», а також запропоновано заходи із його удосконалення.

Таким чином визначено напрямки із удосконалення діджитал маркетингу, а саме: оновлення інтернет-ресурсу ТОВ «СЮНА», ребрендинг медичної установи (ренеймінг), розширення діяльності згідно установчих документів, створення виїзної служби, удосконалення комплексної системи управління маркетингом, необхідність відкриття кабінету сімейного лікаря.

Запропоновані заходи дозволять підвищити конкурентоспроможність товариства, а також згенерувати додатковий обсяг прибутку та збільшити обсяги наданих послуг. Зокрема, при розміщенні реклами на телебаченні заплановано збільшити обсяги отриманого чистого доходу на 10 %, та отримати 55 тис. грн. за рік чистого доходу від наданих послуг або 4,7 тис. грн. валового прибутку. При реалізації заходу із ребрендингу встановлено за трьома сценаріями його доцільність, що дасть змогу не тільки збільшити економічний результат, а й отримати соціальний ефект.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено узагальнення теоретичних засад та практичних рекомендацій до управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СЮНА». В результаті здійсненого дослідження сформульовано висновки та пропозиції теоретичного та практичного змісту:

1. Узагальнено наукові підходи щодо трактування управління маркетинговою діяльністю, зокрема, виокремлено власне визначення даного поняття як – процесу прийняття управлінських рішень в процесі планування, організації, мотивації та контролю у системі маркетингу підприємства, спрямовану на задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства. Здійснено аналіз принципів та процесу управління маркетинговою діяльністю в медичній установі.

2. Встановлено найбільш точну сутність маркетингової стратегії та проаналізовано основоположні моделі, що є основою для розробки маркетингової стратегії. Встановлено, що маркетингова стратегія, при тому, що вона є частиною загальної стратегії компанії, за значенням не поступається їй і, безумовно, впливає на зміст загальної стратегії. Визначено основні складові успішної маркетингової стратегії для медичної установи, зокрема, аналіз ринку і конкурентів, оцінка маркетингової стратегії конкурентів, постійний процес отримання зворотного зв'язку від споживачів медичних послуг. Виокремлено визначення системи маркетингу медичних установ як відкритої, динамічної системи, яка перебуває у множинних зв'язках з іншими підсистемами, де провідною підсистемою є споживач медичних послуг.

3. Дослідження загальної характеристики ТОВ «СЮНА» дало змогу визначити основні види діяльності товариства, перелік послуг, що надає ТОВ «СЮНА», організаційно-правову форму та організаційну структуру (товариства є лінійною, що дозволяє забезпечити чіткість та контрольованість управлінських рішень у медичному закладі).

4. В процесі оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СЮНА» здійснено SWOT-аналіз, що дав можливість встановити визначити ряд сильних сторін, що нададуть змогу посилити конкурентні позиції на ринку, а також нівелювати деякі аспекти конкурентного тиску. Визначено особливості на сучасному ринку послуг медичних лабораторій. Встановлено, що товаристві діюча система маркетингу на ТОВ «СЮНА» являє собою комплексну систему 4P, що широко поширена серед закладів охорони здоров'я приватного сектору. Аналіз ефективності маркетингу надав змогу зробити висновок про те, що у 2017 році ефективність управління маркетинговою діяльністю знаходилась на середньому рівні ефективності; у 2018 році змін не відбулось, у 2019 році значення комплексної оцінки знаходилось на рівні 0,6 – 0,8, даний показник засвідчує зростання ефективності управління маркетинговою діяльністю на товаристві.

5. Запропоновані заходи щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю, що нададуть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності ТОВ «СЮНА», збільшити обсяги економічного ефекту, розширити ринки впливу, нівелювати виявлені недоліки в управлінні маркетинговою діяльністю.

6. Здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів із удосконалення управління маркетинговою діяльністю на ТОВ «СЮНА». Зокрема, при розміщенні реклами на телебаченні заплановано збільшити обсяги отриманого чистого доходу на 10 %, та отримати 55 тис. грн. за рік чистого доходу від наданих послуг або 4,7 тис. грн. валового прибутку. В результаті ребрендингу визначено три прогностичні сценарії розвитку запропонованого заходу, зокрема, встановлено розміри економічного ефекту від ребрендингу, так, для оптимістичного сценарію – 19703 грн, реалістичного – 10215 грн, песимістичного – 728 грн., також ренеймінг ТОВ «СЮНА» забезпечить соціальний ефект на ринку медичних послуг, підвищить впізнаваність товариства, унікальність та сприйняття новими споживачами послуг.

Виконала студентка 2 курсу

магістратури спеціальності

073 Менеджмент

07 Управління та адміністрування

« ____ » грудня 2020 р.

Підпис

А. А. Коваль

Ініціали, прізвище

Науковий керівник

к.е.н., доцент кафедри

« ____ » грудня 2020 р.

Підпис

Я. Г. Бучковська

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри

д.е.н., професор

« ____ » грудня 2020 р.

Підпис

В. П. Синчак

Ініціали, прізвище

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Thomas Richard K. Marketing health services [Electronic resource] : Health Administration Press. Chicago : AUPHA Press, Arlington, VA, 2004. 486 p. URL: <https://www.springer.com/gp/book/9780387736044>
2. Артамонова Н. О. Інформаційне забезпечення трансферу медичних технологій як сучасний комунікаційний механізм інноваційної діяльності [Електронний ресурс]. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2009. № 3. С. 56-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bdi_2009_3_6
3. Артюхіна М. В. Маркетингова діяльність закладів охорони здоров'я в умовах реформування галузі [Електронний ресурс]. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 2. С. 135-137. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/24092>
4. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я [Електронний ресурс] : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 640 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/27452/1/%D0%93%D0%BE%D0%BB%D1%8F%D1%88.pdf>
5. Балабанова Л. В., Гуржій Н. М. Управління маркетинговою діяльністю підприємства [Електронний ресурс] : моногр. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 184 с. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
6. Відомості про Американську медичну асоціацію [Електронний ресурс]. URL: <https://tm.org.ua/ru/american-medical-association.html>
7. Вовк С. М. Механізми державного управління системними змінами у сфері охорони здоров'я [Електронний ресурс] : дис. ... док. наук з держ. уп-ня.: 25.00.02 / Донецький державний університет управління. Маріуполь, 2019. 492 с. URL: <https://dsum.edu.ua/storage/documents/nauka/specrada.pdf>
8. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент [Електронний ресурс] : підруч. К. : КНЕУ, 2009. 328 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/2150891/>
9. Голяш І. Побудова маркетингової системи охорони здоров'я в Україні [Електронний ресурс]. *Наука молода : зб. наук. праць молод. вчених*

Терноп. нац. екон. ун-ту. 2010. Вип. 13. С. 15-18. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23698/1/>

10. Гризовська Л. А., Ситарчук О. В. Ефективність управління маркетингової діяльністю на підприємстві [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Мукачевського державного університету. Економічні науки.* 2016. Вип. 47. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/47.pdf

11. Данько Т. П. Управление маркетингом [Електронний ресурс] : учеб. 2-е, изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2001. 334 с. URL: <https://obuchalka.org/2017070895308/upravlenie-marketingom-danko-t-p-2001.html>

12. Данько В. В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах [Електронний ресурс]. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2019. Том 30 (69). №2. С. 102-110. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_2/22.pdf

13. Демичева Т. Н. Модернизация здравоохранения в свете информационных технологий [Електронний ресурс]. *Менеджер здравоохранения.* 2011. № 6. С.73-75. URL: https://litkarta.kraslib.ru/cgi-bin/irbis64r/irbis64r_91/cgiirbis_64.exe

14. Дойль П. Маркетинг-менеджмент [Електронний ресурс] : учеб. пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. 3-е изд. СПб.: Питер, 2003. 544 с. URL: <https://altairbook.com/books/3095050-marketing-menedjment-i-strategii.html>

15. Економічний ризик: методи оцінки та управління [Електронний ресурс] : навч. посіб.; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. С.: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. 208 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/50229/5/Ekonomichnyi_ryzyk%20.pdf

16. Зацна Л. Я. Маркетинг медичних послуг та особливості розвитку ринку медичних установ в умовах трансформації економіки [Електронний ресурс]. *Економіка Крима.* 2013. № 1(42). С. 112-116. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe

17. Иорданская Н. А., Поздеева Т. В., Носкова В. А. Маркетинг в здравоохранении: учебное пособие [Электронный ресурс]. Новгород: изд. Нижегородской государственной медицинской академии, 2013. 64 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/590769/>

18. Иванова Л. О. Полікрітеріальна маркетингова діагностика ринку приватних медичних послуг в Україні [Электронный ресурс]. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*. 2017. Том 19. № 81. С. 16-25. URL: <http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/>

19. Катуров А. В. Повышение качества платных медицинских услуг как фактор эффективности деятельности медицинского (лечебного) учреждения [Электронный ресурс]. *Медицинские науки*, 2013. №7. С.38-45. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24228104>

20. Конопляникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи [Электронный ресурс]. *Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського «Глобальні та національні проблеми економіки»*. 2017. Вип. 17. С. 332-336. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/17-2017/71.pdf>

21. Копалова О. С. Потребительское поведение в сфере платных медицинских услуг [Электронный ресурс]. URL: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/32390>

22. Копалова О. С. Потребительское поведение в сфере платных медицинских услуг [Электронный ресурс]. *Изд. Уральского федерального университета им. Первого президента России Б. Н. Ельцина*. 2014. С.1968-1973. URL: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/32390>

23. Коробкова О. К. Особенности спроса на медицинские услуги [Электронный ресурс]. *Экономики и права*, 2011. № 1. С.178-181. URL: https://guu.ru/files/dissertations/2020/09/korobkova_o_k/dissertation.pdf

24. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент [Электронный ресурс] : Экспресс-курс. 15-е изд. Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. СПб.: Питер, 2018. 464 с. URL: <https://books.google.com/books/abou>

25. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Електронний ресурс] : учеб. пер. с французского. СПб.: Наука, 1996. 589 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/71132/>

26. Маркетинг в охороні здоров'я України [Електронний ресурс]. URL: http://www.medlib.dp.gov.ua:8087/jirbis2/images/dajest/health_managment_4_2016.pdf

27. Мартиненко В. П. Економічна сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства [Електронний ресурс]. *Підприємництво та інновації : журнал. ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів»*. 2017. Вип. 4. С. 93-98. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/citationstylelanguage/get/acm-sig-proceedings?submissionId=118>

28. Міщук А. А. Інструментальні стратегії маркетингу закладу охорони здоров'я [Електронний ресурс]. *Економіка і організація управління*. 2017. Вип. 2. С. 120-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_2_14

29. Морохова В. О. Маркетинговий менеджмент: електронний навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс]. URL: <http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fb/mm/2011/11-80>

30. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. С. 1-6. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2020/57.pdf

31. Овсянецька О. Я. Перспективи використання маркетингових інструментів у галузі охорони здоров'я України [Електронний ресурс]. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 241-245. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_1_241_245.pdf

32. Офіційний сайт Меділабс [Електронний ресурс]. URL: <https://medilabs.com.ua/about/>

33. Офіційний сайт МЛ Діла [Електронний ресурс]. URL: <https://dila.ua/>

34. Офіційний сайт МЛ МедіЛаб+ [Електронний ресурс]. URL: <http://medilab.km.ua/>

35. Офіційний сайт ТОВ «Сінево» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.synevo.ua/ua>

36. Офіційний сайт ТОВ «СЮНА» Приватна медична лабораторія «Центральна» [Електронний ресурс]. URL: <https://medical-lab-944.business.site/>

37. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. [Електронний ресурс]. учебн. пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 464 с. URL: <https://online.kz/wp-content/uploads/2012/12/Майкл-Портер---Конкурентная-стратегия.-190-стр.pdf>

38. Приходько Д. О. Розробка розширеного комплексу маркетингу медичної організації офтальмологічного профілю [Електронний ресурс]. *Вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. 2018. № 6. С. 161-173. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe

39. Про ліцензування медичної практики, діяльності банків пуповинної крові, інших тканин і клітин людини згідно з переліком, затвердженим Міністерством охорони здоров'я України [Електронний ресурс]. наказ Міністерства охорони здоров'я від 19.09.2016 р. № 1946. URL: <https://moz.gov.ua/prijnjati-rishennja>

40. Разработка и принятие управленческих решений в системе охраны здоровья населения [Електронний ресурс] : учеб.-метод. пособие. Витебск : Изд.-во ВГМУ, 216. 116 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/53876919.pdf>

41. Резніченко О. Г. Маркетинг та менеджмент в системі охорони здоров'я на сучасному етапі та їх перспективи [Електронний ресурс]. *Актуальні проблеми сучасної медицини*. 2017. Т. 17. Вип. 4 (1). С. 245-248. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsm_2017_17_4\(1\)_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsm_2017_17_4(1)_59)

42. Сержук А. В. Комплекс маркетингу на ринку охорони здоров'я [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. №2. (71) С. 23-28. URL: http://www.econ.vernadskeyournals.in.ua/journals/2019/30_69_2/22.pdf

43. Соболева-Терещенко О. А. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців [Електронний ресурс] *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 5. С. 1-9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf

44. Соколова Ю. О. Удосконалення діяльності державного медичного закладу на засадах маркетингу [Електронний ресурс]. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 37. С. 150-158. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/23.pdf

45. Старостина А. А. Маркетинговые исследования [Електронний ресурс] : учеб. М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. - 320 с. URL: <http://scholar.google.com.ua/citations?user=m9HvdHsAAAAJ&hl=ru>

46. Столяров С. А. Ринок медичних послуг: Деякі його характеристики, проблеми та аспекти управління [Електронний ресурс] : монографія. 3-е вид. випр. і доп. Барнаул : Аз Бука, 2005. 269 с. <https://www.researchgate.net/publication>

47. Тогунов І. А. Лікар і пацієнт на ринку медичних послуг [Електронний ресурс] Володимирський обласний фонд обов'язкового медичного страхування. URL: www.marketing.spb.ru

48. Чеботар С. І, Ларіна Я. С. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. Київ : «Наш час», 2007. 504 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-177.html>

49. Шевченко Т. В. Сутність, види, значення, завдання маркетингу та основні напрямки їх вирішення [Електронний ресурс]. *Вісник аграрної науки Причорномор'я. Економічні науки*. Миколаїв, 2012. Вип. 2. С. 103-104. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=vanp_2012_2_17

50. Шкільняк М. М. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи [Електронний ресурс]. *Вісник*

Тернопільського національного економічного університету. 2018. Вип. 4. С. 168-180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2018_4_18

51. Шомникова А. В. Ринок медичних послуг: проблеми ефективного використання маркетингових досліджень [Електронний ресурс] .*Наукові праці НДФІ*. 2009. Вип. 2. С. 131-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdfi_2009_2_15

52. Як підвищити ефективність роботи державних та комунальних закладів охорони здоров'я? [Електронний ресурс]. URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28837.pdf>