

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« » 20__ року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Удосконалення конкурентної стратегії медичного закладу»

Виконав(-ла): студент (-ка) 2 курсу, групи МБАЗм-20

Спеціальності (напряму підготовки) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Земляна І.І.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц. Мирошніченко Г.Б.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент проф.кафедри ЕОО, д.е.н., проф. Ягельська К.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтроль доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., Василюшина Л.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань.*

Студент

(підпис)

Луцьк– 2022 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь магістр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ /Попова О.Ю./

“ ____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Земляної Ірині Ігорівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення конкурентної стратегії медичного закладу»
керівник роботи Мирошніченко Ганна Борисівна, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом по університету від „11” лютого 2022 р. №78

2. Строк подання студентом роботи 12 травня 2022

3. Вихідні дані до роботи звітність Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги», інформація періодичних джерел, державних нормативно-правових актів, статистична звітність

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи формування та удосконалення конкурентної стратегії медичного закладу. РОЗДІЛ 2. Дослідження та аналіз конкурентної стратегії медичного закладу. РОЗДІЛ 3. Рекомендації щодо формування конкурентної стратегії медичного закладу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)

Роздатковий матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мирошніченко Г.Б., к.е.н., доцент кафедри УФЕБ	28.04.2022	28.04.2022
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи формування та удосконалення конкурентної стратегії медичного закладу.	Мирошніченко Г.Б., к.е.н., доцент кафедри УФЕБ	11.02.2022	11.02.2022
РОЗДІЛ 2. Дослідження та аналіз конкурентної стратегії медичного закладу..	Мирошніченко Г.Б., к.е.н., доцент кафедри УФЕБ	25.02.2022	25.02.2022
РОЗДІЛ 3. Рекомендації щодо формування конкурентної стратегії медичного закладу.	Мирошніченко Г.Б., к.е.н., доцент кафедри УФЕБ	15.03.2022	15.03.2022
Висновки	Мирошніченко Г.Б., к.е.н., доцент кафедри УФЕБ	28.04.2022	28.04.2022
Нормоконтроль	Василішина Л.М., доцент кафедри УФЕБ	12.05.2022	15.05.2022

7. Дата видачі завдання 26.01.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи формування та удосконалення конкурентної стратегії медичного закладу.	11.02.22- 24.02.2022	
2.	РОЗДІЛ 2. Дослідження та аналіз конкурентної стратегії медичного закладу..	25.02.2022- 14.03.2022	
3.	РОЗДІЛ 3. Рекомендації щодо формування конкурентної стратегії медичного закладу.	15.03.2022- 27.04.2022	
4.	Вступ та висновки за роботою	28.04.2022- 11.05.2022	
5.	Оформлення роботи	12.05.2022- 15.05.2022	

Студент

(підпис)

Земляна І.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Мирошніченко Г.Б.

АНОТАЦІЯ

Земляна І.І. Удосконалення конкурентної стратегії медичного закладу/Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (спеціалізація «Менеджмент та бізнес-адміністрування»). – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2022.

В роботі досліджено сутність конкурентноспроможності медичного закладу, надано стратегії стосовно конкурентноспроможного управління медичним закладом. На підставі визначення ефективної діяльності, фінансового стану, ефективності збуту і просування послуг на ринку, коефіцієнту вагомості розраховано конкурентноспроможність медичного закладу, проект заходів щодо вдосконалення конкурентноспроможності медичного закладу .

Ключові слова: медична установа, стратегія, кокурентноспроможність, управління, удосконалення, керівник, ефективність, інновації, принцип.

ANNOTATION

Zemlyana II Improving the competitive strategy of a medical institution / Graduation thesis for the master's degree in specialty 073 "Management" (specialization "Management and Business Administration"). - SHEI DonNTU, Lutsk, 2022.

The essence of competitiveness of a medical institution is investigated in the work, strategies concerning competitive management of a medical institution are given. Based on the definition of effective activity, financial condition, efficiency of sales and promotion of services on the market, weighting factor, the competitiveness of the medical institution is calculated, the project of measures to improve the competitiveness of the medical institution.

Key words: medical institution, strategy, competitiveness, management, improvement, manager, efficiency, innovation, principle.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ	
КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	9
1.1 Сутність визначення поняття «маркетингова конкурентна стратегія»	9
1.2 Процес формування маркетингової конкурентної стратегій.....	14
1.3 Поняття конкурентноспроможності закладу охорони здоров`я	21
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ	
МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	28
2.1 Аналіз стану ринку медичних послуг України	28
2.2 Характеристика маркетингового середовища Комунального	
некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги»	
35	
2.3 Оцінка рівня конкурентноспроможності Комунальному некомерційному	
підприємству «Центр первинної медико-санітарної допоги »	45
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ	
СТРАТЕГІЇ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	51
3.1. Вибір напрямів маркетингової конкурентної стратегії на основі	
методики SPASE - аналізу	51
3.2 Рекомендації щодо реалізації клієнтоорієнтованого підходу в діяльності	
Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико –	
санітарної допомоги »	58
3.3 Основні напрямки підвищення кваліфікації персоналу підприємства для	
підвищення конкурентноспроможності діяльності КНП«ЦПМСД».....	63
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	71

Додаток А Заява.....	74
Додаток Б Перелік публікацій	75
Додаток В Перелік зауважень щодо оформлення роботи.....	76

ВСТУП

У сучасному світі зростає роль використання управління маркетинговою діяльністю з метою ефективних результатів медичних установ і підвищення ролі маркетингу при формуванні стратегічного планування в організації. Колосального значення набувають здатність утримувати та розповсюджувати рівень конкурентоспроможності медичної установи для забезпечення можливості більшого зростання. Зважаючи на посилення конкурентності між організаціями в медичній сфері за споживачів, досить значущим є відбір важливих для розвитку ринкових частин та сформованість підбору маркетингових цілей для досягнення окреслених стратегічних цілей. Важлива та актуальна дилема якогось медичного закладу, яке працює в нинішній час – це стабільність стану і постачання безперервного процесу діяльності та розквіту. Дієве рішення даної труднощі організації знаходиться у відтворенні і виникненні конкурентних переваг, що великою мірою повинні бути здобуті на базі вірно спланованої стратегії розвитку медичної установи.

Стратегія є об'єктивною та головною засадою для формування відповіді на важливі запитання організації: в якій галузі чи в яких ринках повинна діяти медична установа; як найефективніше розділити обмежені запаси; як правильно та чітко вести конкурентну боротьбу.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення конкурентної стратегії медичної установи.

Предмет дослідження теоретичні та практичні питання формування удосконалення конкурентної стратегії установи в галузі медичних послуг. Мета роботи – удосконалення конкурентної стратегії організації в галузі надання медичних послуг на основі клієнтоорієнтованого підходу.

Реалізація поставленої задачі обумовлена такими завданнями і дослідження:

- визначення змісту категорії «маркетингова конкурентна стратегія»;
- дослідження методики формування маркетингової конкурентної

стратегії;

- визначення основи конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я; аналіз даного стану ринку в сфері медичних послуг в державі;
- проаналізувати маркетингове середовище Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги»;
- оцінити ступінь конкурентоспроможності Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги»;
- здійснити вибір напрямів маркетингової конкурентної стратегії на основі методу SPACE-аналізу;
- розробити рекомендації щодо реалізації клієнтоорієнтованого підходу в діяльності Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги»;
- розробити заходи з охорони праці та безпеки у надзвичайних ситуаціях.

Для вирішення поставлених в роботі завдань використано методи: для оцінки конкурентних стратегій основних учасників сфери медичних сервісів Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги», складається карта стратегічних груп, для вивчення внутрішнього середовища SWOT-аналіз, для аналізу конкурентного середовища модель М. Портера, для формування маркетингової конкурентної стратегії метод SPACE-аналізу, узагальнюючий та графічний методи.

Інформаційну підставу дослідження становлять наукові статті та монографії з питань формування стратегії маркетингу та впровадження клієнтоорієнтованого підходу, науково-методичні публікації та аналітичні статті в періодичні пресі, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, інформація інтернет-ресурсів про стан ринку медичних послуг Україні, дані внутрішньої звітності досліджуваного медичного закладу, інформація особистих досліджень автора.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

1.1 Сутність визначення поняття «маркетингової конкурентної стратегії»

Сучасний стан розвитку економічної діяльності характеризує об'єднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженість ресурсів, збільшення технологічних нововведень, що призводить до посилення конкуренції. Перенасичено проблеми виробництва і розподілу, до яких додалися турботи про можливість технологічних просуваль, структурних змін економіки і ринку. Отже, в наш час на першому місці виходять стратегічні негаразди.

Доречно зазначити, що на практиці вибір та утворення стратегій щодо реалізації конкурентних переваг повинні опиратися на результатах аналізу фінансового стану організації та їх привабливості, що проводиться в рамках оцінювання конкурентоспроможності. В нинішній час це пов'язане з рядом таких незручностей. В наукових літературах не висвітлена повна картина, що характеризує взаємозв'язок та взаємозалежність конкурентоспроможності та знаряддя її досягнення, не має сукупної кількості способів її оцінювання, чим погіршує спостереження переваг і помилок порівняно зі суперниками, не конкретні рекомендації стосовно підвищення якості конкурування, які передбачені показом конкурентних привілеїв, не утворена вибірка конкурентної стратегії, щодо спрямування для здобутку довгострокового конкурентного положення медичних установ в конкретній галузі [12, с. 6]. В теперішній час медичні установи намагаються бути конкурентоспроможними за рахунок ефективної маркетингової діяльності та оптимального стратегічного управління, що також дозволяє їм максимально збільшити свої прибутки.

Важливе місце у стратегічному управлінні діяльністю організації посідає

маркетингова стратегія. Маркетингова стратегія є одним з видів функціональних стратегій організації, що в сукупності своїх дій забезпечують досягнення загальної концептуальної стратегії медичної установи.

Процес формування плану управління організації виникає підсистемою функціональних стратегій, які підготовлюються щодо визначальних спрямувань роботи медичної установи. Основними функціональними стратегіями, що розробляються як окремі блоки в рамках головної стратегічної концепції, належать маркетингова, фінансова, виробнича, стратегія управління персоналом та ін. Реалізація функціональної маркетингової стратегії спрямована на створення комплексу конкурентних переваг й ефективне використання організацією можливостей з боку ринку для досягнення його стратегічної мети [20]. Комплекс ставлень до визнання маркетингової стратегії зумовлене глибкістю цього терміну «стратегія» та діапазонами його застосування. В літературі (як іноземній, так і вітчизняній) відсутня єдність поглядів щодо сутності маркетингової стратегії організації. Можливо вирізнити низку ставлення маркетингової стратегії.

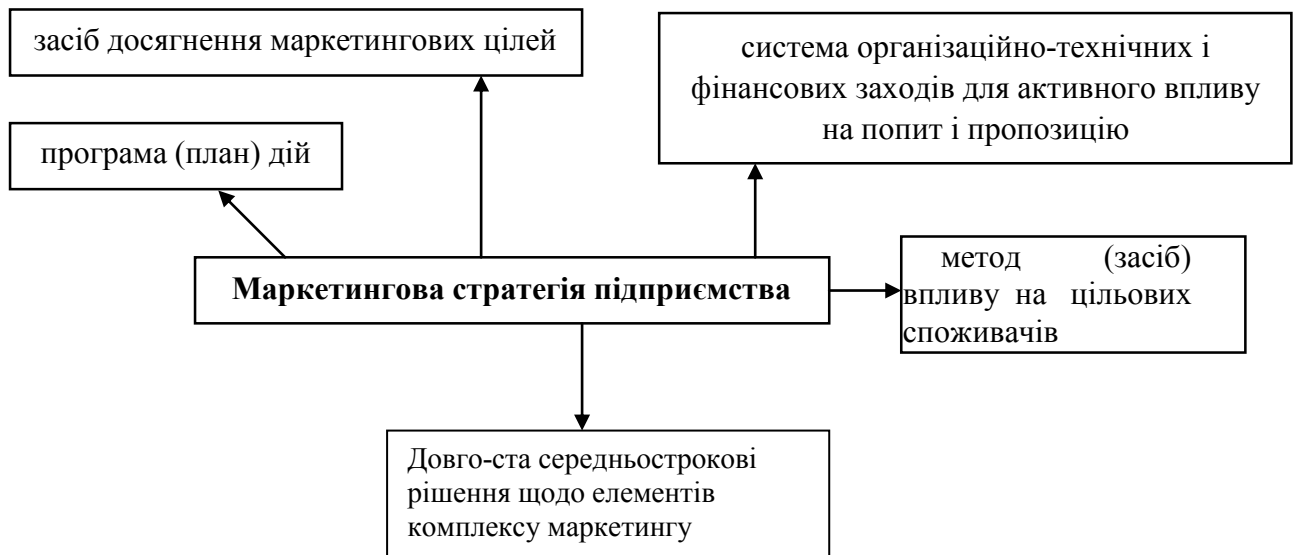


Рисунок 1.1 – Визначення терміну «маркетингова стратегія організації» [3]

В економічному письменництві відсутній єдиний погляд на сутність маркетингового курсу. Більшість її тлумачення зводяться до наступного:

- маркетингова стратегія - основними інструментами можуть бути: підвищення якості товарів, підвищення ефективності бізнес-процесів, залучення нових клієнтів за рахунок реклами (І. Анософф) [1];
- маркетингова стратегія – обрання цільового ринку, конкурентної позиції і створення ефективної програми заходів з маркетингу для досягнення та обслуговування обраного ринку (А.В.Алфьоров) [3];
- маркетингова стратегія – програма заходів на цільових ринках, яка включає головні напрями діяльності установи та інструментарій комплексу маркетингу (Г. Амстронг) [4];
- маркетингова стратегія – основні напрямки зосередження зусиль, філософія бізнесу організації в умовах маркетингової організації; метод здобутку маркетингової мети (Л.В.Балабанов) [5];
- маркетингова стратегія – процеси сегментування, тренінгу і позиціонування, загальний план маркетингових дій, за допомогою яких організація розраховує досягти своєї маркетингової потреби (Ф.Котлер) [24];
- маркетингова стратегія – сталий розгляд вимоги ринку, котрий виводить на розробку ефективних товарів (Ж. Ж. Ламбен) [29];
- маркетингова стратегія - спрямованість діяльності організації для створення його цільових ринкових позицій (Н. Куденко) [25];
- маркетингова стратегія – схема маркетингових заходів, за допомогою яких компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання (Ф. Котлер) [24];
- маркетингова стратегія – зміст у тому, в який спосіб організація свій ринок послуг, аналізуючи минулі та майбутні періоди, в який спосіб розвиває та сприяє задоволенню сучасних ринкових потреб (Д. Хассі) [40];
- маркетингова стратегія - дає змогу підприємству досягти успіху в конкурентній боротьбі, стратегія цінового лідерства, диференціації та концентрації (М. Портер) [35];
- маркетингова стратегія – сучасна філософія бізнесу, спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства (Т.О. Зайчук) [41];

Проаналізувавши ці визначення, варто зазначити, що кожне з цих значень має свої особливості та недоліки. Виходячи з цього можна висловити бачення поняття: маркетингова стратегія – це планування на перспективу, узгоджені між собою заходи по здобутку маркетингових намірів, що вимагають постійного та чіткого контролю в умовах мінливості ринкового середовища.



Рисунок 1.2 – Основні аспекти маркетингової стратегії КНП «ЦПМСД»

Різноманітність маркетингових стратегій організації є маркетингова конкурентна стратегія, є одним із засобів реалізації його маркетингових цілей і націлена на визначення тих сильних сторін підприємства, за рахунок яких воно може успішно конкурувати на цільовому ринку і які здатні продуктувати суперницьку перевагу організації.

Варто зазначити, що у зарубіжних та вітчизняних публікаціях замало уваги приділено питанням сутності, змісту та процесам формування маркетингових конкурентних стратегій. У більшості джерел взагалі наближене поняття «маркетингової конкурентної стратегії» та «маркетингової стратегії конкуренції». Різниця в даних категоріях в тому, що конкурентна стратегія

окреслює суперечливу перевагу, яка дає можливість організації видержати протистояння і отримувати перевагу у боротьбі. Стратегія конкуренції є більш обмеженою середою, яка формулює методи здобутку і тримання конкурентних привілеїв на маркетинговому функціональному ступені [42].

Розглянемо різновиди маркетингових конкурентних дій, визнаних вчених Ф. Котлера, А. де Літла, М. Портера та І. Ансоффа (табл. 1.1). Взагалі маркетингові конкурентні стратегії трактуються за різними ознаками представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація маркетингових конкурентних стратегій

Класифікаційні ознаки	Різновид маркетингових конкурентних стратегій
Конкурентні позиції фірми та можливості щодо їх підвищення (А. де Літл)	Стратегії - лідерів, фірм із сильною позицією, які займають сприятливу позицію, які займають задовільну позицію, займають незадовільну позицію
М.Портер Конкурентна перевага фірми на ринку (М.Портер)	Стратегія цінового лідерства, диференціації, концентрації
Конкурентні позиції фірми та її маркетинговіспрямування (Ф.Котлер)	Стратегії ринкового лідера,
Джерело конкурентноїпереваги закладу (І.Анософф)	Стратегія максимізації ринкової Частки, диференціації товарів, диференціації ринку, росту

Кожна із перелічених стратегій базується на конкурентних перевагах обслуговуючого закладу. Рішення про те, яка конкурентна перевага буде покладена в основу опрацювання стратегії, залежить від міцних і недужих сторін закладу і його найбільшого конкурента.

Організації, які не зуміли вибрати конкурентну стратегію, мають таких, що зупинилися на половині шляху. Такі заклади займають невелику частку на ринку, але все ж таки присутні, вони відчують нестачу коштів, їх продукція має низьку рентабельність.

Для медичного закладу є дуже важливим в роботі обрання правильної маркетингової стратегії для подальшої ефективної роботи, розвитку, отримання доходу, залучення висококваліфікованих медичних робітників та

ведення грамотної боротьби з конкурентами, адже без обраної стратегії робота медичної установи не буде повноцінно та прибуткова функціонувати.

Розглянувши поняття маркетингової стратегії, можливо зазначити, що вона є нескінченною цілю маркетингової діяльності організації на ринку, скерованим на вибір цільового сегменту. Вона поєднує в собі елементи комплексу маркетингу, спираючись на які підприємство впроваджує свої результативні заходи, що направлені на досягнення маркетингової мети.

Так як присутня незліченна чисельність маркетингових конкурентних стратегій. Підставою є безліч обставин, з якими необхідно працювати при утриманні стабільності свого конкурентного положення, при існуванні достатньої чисельності різноманітних ринків і конкуруючих умов. Отже, видно, що організація водночас вести кілька маркетингових конкурентних стратегій, кожна з яких стосується його певного виду діяльності.

1.2 Процес Формування маркетингової конкурентної стратегії

Формування маркетингової конкурентної стратегії установи потребує окремої уваги. Це перебіг відтворення і утворення провідного плану діяльності організації.

Предмет маркетингової стратегії є рішення запитань стосовно тих елементів мають бути опановані установою, і отже цю задачу можна вирішити [29].

Установа, якою би потужною не була, вона все одно не зможе вийти без цілеспрямованого і аргументованого плану формування маркетингової стратегії. Цей перебіг не буває непередбаченим, кожна фаза справи вимагає зосередженості, часу та детального вивчення. У світових практиках безліч підходів до формування маркетингової стратегії компанії. Можливо виділити наступні етапи: стратегічний аналіз та діагностика, формування цілей, формування варіантів стратегій і планування реалізації (рис. 1.3).

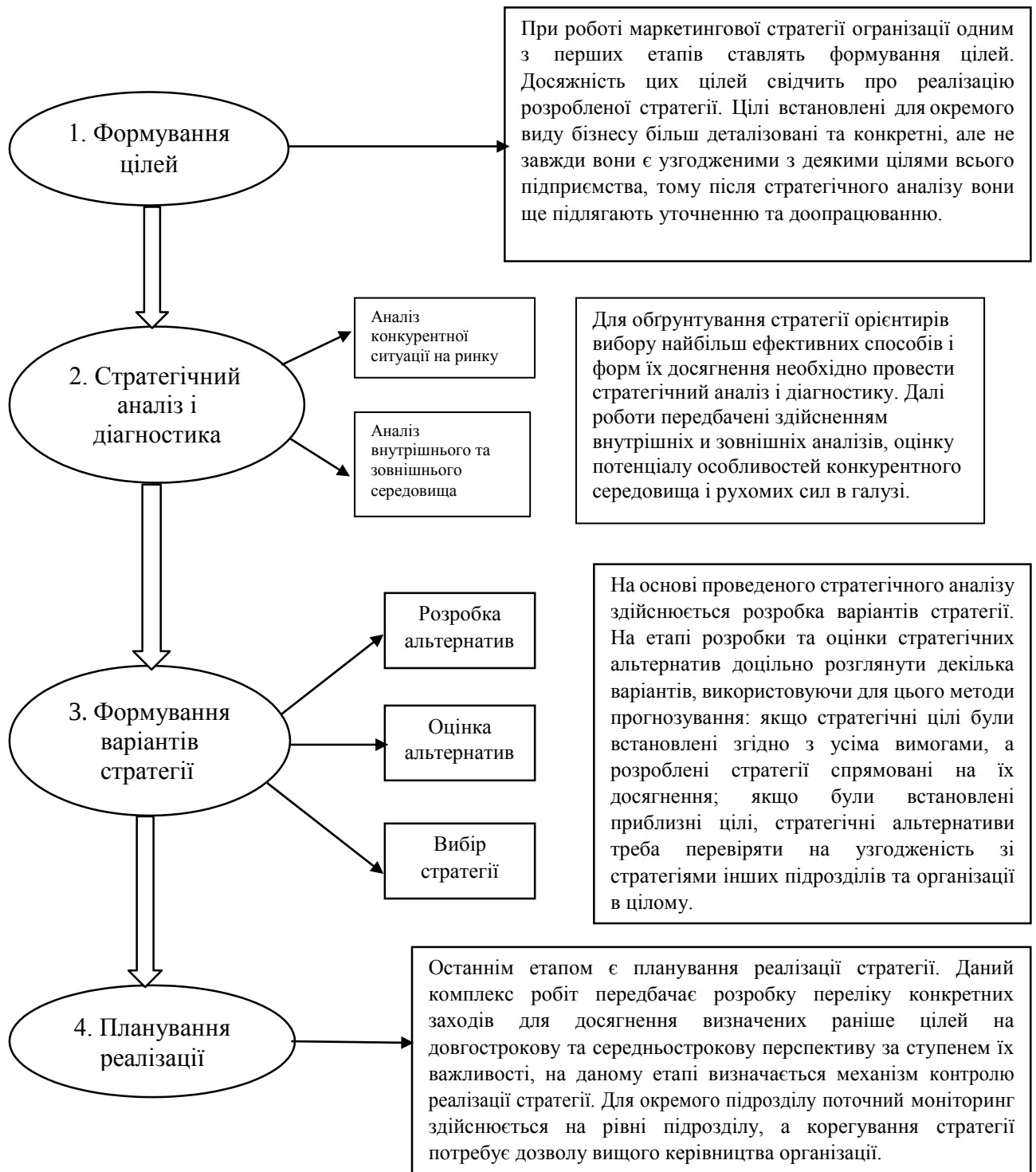


Рисунок 1.3 – Етапи формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства

Розберемо зміст етапів: Початковий етап – утворення потреби розвитку установи. На початковій стадії проектування маркетингової конкурентної стратегії розкривається задача установи та утворюється план його піднесення. Місія надає масштабніший зміст, тобто ціль використання в подальшому.

Завдяки плану розробляється розпорядок взаємозалежних намірів, належно до потреб нинішнього менеджменту: є точними, розрахунковими, правильними у часі (довготривалі, середньострокові, короткострокові), сучасними, прозорими заради виконувача. Вони забов'язані охопити всі шляхи діяльності організації. Маркетингові цілі – є кількісним і якісним вираження вимог, що містяться в маркетингових завданнях. Вони повинні бути реальними і містити терміни досягнення [11].

Другий етап – стратегічний аналіз і діагностика. Включає в себе конкурентну ситуацію у сфері, вивчення зовнішніх та внутрішніх середовищ установи та тлумачення маркетингових можливостей його росту. Маркетингове коло установи – це комплекс суб'єктів, котрі функціонують поза установою та мають вплив на поле установи встановлення та підтримки з необхідною клієнтурою успішно і взаємно вигідних стосунків співпраці. Можливостями для розвитку підприємства є найбільш привабливі шляхи для концентрування маркетингових зусиль, завдяки яким фірма може забезпечити собі перевагу над конкурентами, а отже бути конкурентоспроможною [25].

Для початку визначимо, що в основі маркетингового оточення організації прийнято виділяти внутрішнє і зовнішнє середовища. Зовнішнє поділяється на макро- та мікросередовище, а отже до неї мають відношення всі фактори, які знаходяться поза межами установи та однаково впливають на його дію. Макросередовище організації зображено для переважної кількості установ факторами, такими як на рис. 1.4.

У мікросередовищі стосунки установи з постачальниками, посередниками, набувачами, конкурентами та контактними аудиторіями (див. рис. 1.5)

Внутрішнє середовище компанії, окреслює здатність організації, виробничі та маркетингові перспективи. Один із головних його елементів є рекомендацією маркетингової змоги, що є залежними від існування професійної групи маркетингу, навиків та професійності його робітників.

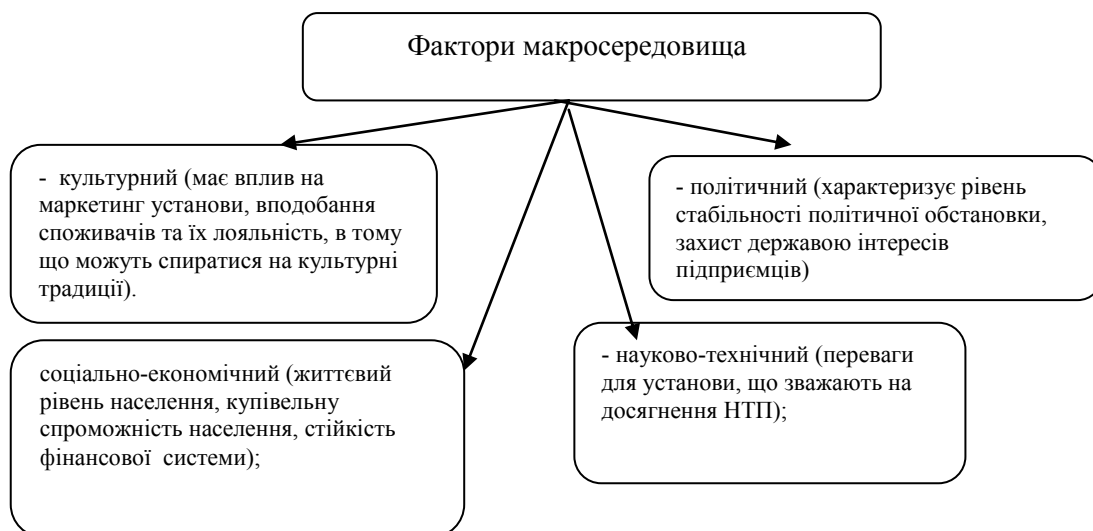


Рисунок 1.4 – Фактори макросередовища

До внутрішнього середовища відносяться аспекти і рекомендації, котрі перебувають в осередку самої організації: штат і професійність персоналу, фінансова спроможність, досвід і професіоналізм керівників, застосування технологій, навички праці організації [60].

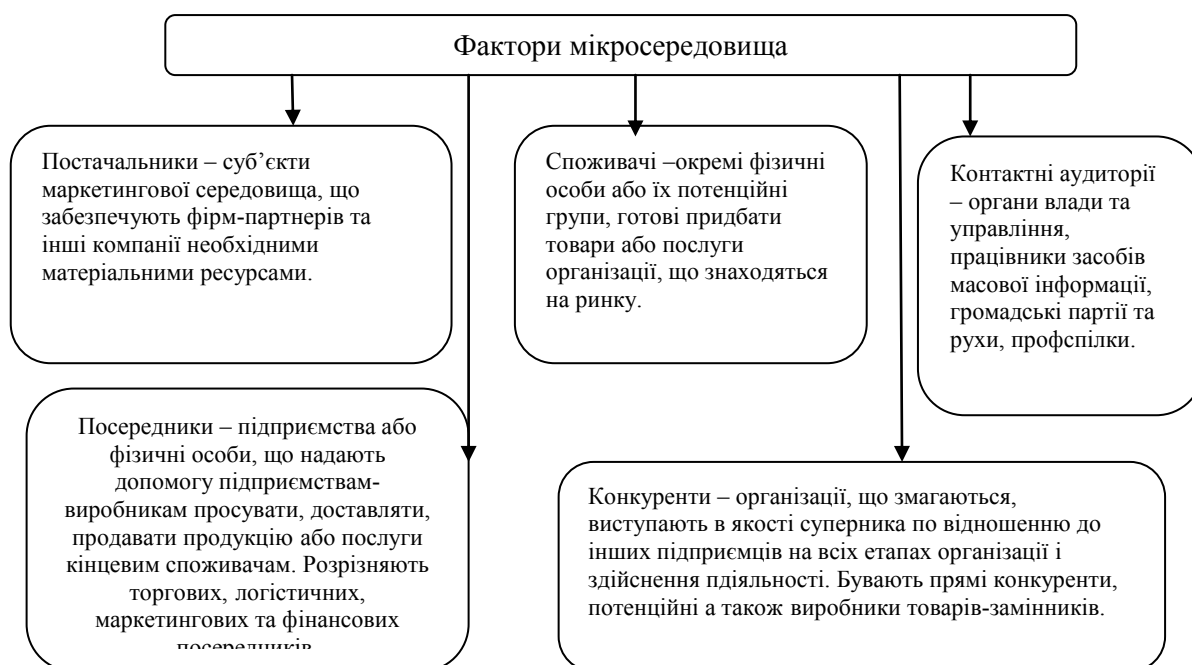


Рисунок 1.5 – Фактори мікросередовища

Розглянемо, кількісні і якісні аналітичні методи оцінки внутрішнього та

зовнішнього кола установи, які допоможуть скласти думку про його конкурентоспроможність.

Посеред різноманітних чинників зовнішнього середовища, які впливають на установу, виокремлюють головний – це ділянка (чи ділянки), в якій установа проводить конкуруючу діяльність. Устрій ділянки має суттєвий тиск на творення правил конкурентної діяльності, а також потенційних стратегій установи. Стан суперництва в сфері залежний від п'яти конкуруючих сил (дана модель, розроблена професором Гарвардської школи бізнесу М. Портером у таблиці 1.2).

Таблиця 1.2 – Сутність 5 сил конкуренції за М. Портером

Конкурентні сили	Сутність конкурентних сил
Загроза появи продуктів-замінників	Споживча схильність до покупки продуктів – замінників; Схильність споживачів порівнювати ціну і якість.
Загроза появи нових гравців	Наявність бар'єру входу; Витрати на диференціацію послуг і їх необхідність; Очікування відповідних дій від старих компаній; Очікування реакції від уряду.
Ринкова влада споживачів	Кількість споживачів; Доступність інформації про послуги для споживачів; Відмінні риси послуг компанії.
Ринкова влада постачальників	Можливість заміни постачальників; Сумлінність і солідарність робочої сили.
Рівень конкурентної боротьби	Наявність конкурентів і їх кількість; Ступінь насиченості ринку; Відмінність послуг у конкурентів; Витрати конкурентів на рекламу.

Цілю є розкриття установи, які є найближчими конкурентами досліджуваної організації, які мають доступ в ту ж саму групу стратегії, та їх положення, створюється мапа стратегічних груп конкурентів. Вона надає спромогу рівняння ринкової пози установ, об'єднуючи їх в однорідні групи і виявляти найбільш близьких конкурентів.

Є різноманітні види тлумачення, якою має бути будова маркетингової стратегії. Традиційно висувається наступне: ознайомлення щодо планів, поточне середовище, ризики та перспективи, призначення і небезпека,

маркетингові цілі, програми виконання, бюджет і системність контролювання.

Щоб зробити оцінку маркетингової конкурентної стратегії використовують SPACE-аналіз. SPACE (Strategic Position and Action Evaluation – оцінення важливого положення і впливу) – дає можливість виявити міцні і нестійкі сторони установи на даному ринку, а також можливі загрози з боку конкурентів, намітити заходи запобігання їм (табл. 1.4). За допомогою цього методу можливо вибрати та зробити аналіз важливих показників внутрішнього і зовнішнього середовища організації і на їх підставі пропонувати різновиди стратегій. Але при виборі критеріїв оцінки потрібно мати на увазі своєрідність і задачі установи, цінності [46].

Таблиця 1.3 – Критерії оцінки стратегічного стану підприємства

Група	Критерії оцінки
Фінансова сила підприємства	- виробничі витрати; - рентабельність вкладеного капіталу; - стабільність отриманого прибутку; - рентабельність інвестицій; - ліквідність; - структура заборгованості; - здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів.
Конкурентоздатність підприємства і його положення на ринку	- ємність ринку; - частка підприємства на ринку та її динаміка; - асортимент продукції; - здатність здійснювати маркетингові заходи; - можливість активного впливу на рівень цін і витрат; - зв'язки зі споживачами; - рентабельність продажу.
Привабливість сектора (галузі)	- особливості конкурентної ситуації в галузі; - стадія життєвого циклу галузевого ринку; - залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури; - суспільна привабливість галузі; - використання виробів галузі в інших галузях.
Стабільність сектора (галузі)	- тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку; - ступінь інновації галузевого ринку; - маркетингові та рекламні можливості в галузі; - вплив сезонних коливань попиту; - стабільність прибутку (рентабельності); - ступінь впливу закордонного капіталу.

Перебіг SPACE-аналізу формується із кілька стадій:

- організаційний стадія – задача, формувати команду підготовки стратегії із представників сфери стратегічного планування в установі. Ця команда формується з керівництва, ключових менеджерів, аналітиків, координатором цієї команди може бути зовнішній референт;

- тлумачення критеріїв оцінювання – на даній стадії опрацьовуються конкретні критерії оцінки важливих для установи, їх підпорядкованість, установлюються чинники для кожного критерію оцінки;

- погодження плану між підгрупами – підсумком даного аналізу має бути створена стратегія розвитку для установи. У випадку великого рівня недовіри робоча команда має право порекомендувати керівництву два попередні різновиди плану. Але кінцеве рішення варіантів стратегій прийматиметься через певний час, коли міри нерішучості поменшає.

До переваг методу SPACE-аналізу можна віднести наступні:

- зрозумілий аргумент ведення дослідження;
- шанс офіційно, навести оцінку. Даний приманливий бік методу може стати фактором відбору невірних рекомендацій;
- наочне представлення отриманих результатів та рекомендацій щодо вибору напрямків дій [45].

Взагалі у процесі стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив і вибору з них оптимальної стратегії. Процес розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу, що, як правило володіє обмеженими управлінськими, фінансовими та часовими ресурсами, починається з прийняття рішення про розробку нової або перегляду діючої стратегії [54].

Далі розглянемо стадію проектування реалізації маркетингового конкурентного плану розквіту організації. Він містить в собі забезпеченість та контроль виконання.

Опрацьовування маркетингового плану не гарантує ймовірності в успішній практиці на ринку. В продуктивній роботі потрібно уточнювати стратегічні дії, зробити чітку стратегію по досягненню результату, зробити дійовий план та розпорядок нагляду щодо його здійснення. Вірогідно, те що даний план є неможливим, якщо побудовані для відтворення чіткі дії не будуть збігатися з поставленою ціллю [22].

Використавши послідовність руху наміченої маркетингової конкурентної дії, установа визначить найоптимальніший напрямок піднесення за для досягнення своєї значущої цілі та збільшення ступеня конкурентоспроможності. Взагалі основними завданнями такого планування є: визначення цілей підприємства, з подальшою координацією напрямів його діяльності; оцінка внутрішнього та зовнішнього його середовища, що підсумовує сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози; визначення альтернативних способів діяльності та створення умов для подальшого його ефективного функціонування.

1.3 Поняття конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я

В сучасному світі конкуренція змушує організації надавати конкурентоспроможні та високоякісні послуги. Між цим існує зв'язок конкуренція та конкурентоспроможність – одне впливає з іншого. Звичайно, що категорії «конкуренція» і «конкурентоспроможність» повинні ставитися до фіксованого періоду часу та розглядатися на конкретному ринку.

Конкурентоспроможність – перевага організації по відношенню до інших підприємств тієї ж галузі як всередині країни, так і за її межами. Вона виражає здатність підприємства втримати конкурентну позицію у порівнянні з аналогічними об'єктами прямих чи потенційних конкурентів на ринку [43]. Існують три основних, взаємопов'язаних видів конкурентоспроможності:

- конкурентоспроможність продукції – це сукупність споживчих та вартісних показників, які впливають на успіх підприємства на ринку.
- конкурентоспроможність організації – числова характеристика, за допомогою якої оцінюється досягнутий установою кінцевий результат діяльності на протязі певній фазі часу;
- конкурентоспроможність персоналу установи – вміння швидко усвідомлювати та ефективно реалізувати різні новинки в кожній стадії життєвого циклу продукції з найменшими витратами всіх видів ресурсів.

Можна створити висновок що, по досягненню конкурентоспроможності ієрархія повинна бути такою:

- конкурента стратегія робітників;
- конкурента стратегія установи;
- конкурента стратегія продукції .

Виходячи з цього зрозуміло, що всю роботу потрібно здійснювати одночасно, відповідними установами, адже все ж таки першість повинна належати персоналу [49].

Враховуючи, що дипломна робота розглядає удосконалення конкурентної стратегії медичного закладу, доцільно обґрунтувати поняття його конкурентоспроможності.

Пропонуємо таке визначення конкурентоспроможності медичного центру – це його стан та процес взаємовідносин між суб'єктами виробництва медичної послуги і її споживачами, в межах специфічної форми конкуренції між медичними працівниками по досягненню найвищого ступеня задоволення цільових потреб своїх пацієнтів.

Перед розглядом чинників конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я розберемо суть чинників та конкурентоспроможності закладів нарізно. Під терміном конкурентоспроможність установи розуміється присутність особистих властивостей, конкурентних плюсів установи та можливість їх застосування в роботі за найбільш привабливих умови виробництва та збуту продукції з цілю отримання потрібних задач. Отже, термін конкурентоспроможність включає в собі всі властивості економічних, організаційних, правових функцій, які визначають місце закладу на належному ринку медичних послуг [40]. Ступінь конкурентоспроможності установи частіше всього залежить від впливу різних чинників. Під чинниками тлумачать умови, обставини, рушійні сили економічних явищ та процесів [39, с. 90].

Отож, чинники конкурентоспроможності установи позиціонується як умови, обставини, рушійні сили поява приватних властивостей, конкурентних привілеїв установи та перспектива їх використання в змаганні з конкурентами

на ринку медичних послуг.

Економічна наука приділяє достатньо часу для обміркування класифікаційних ознак та чинникам конкурентоспроможності. Розглянемо три групи чинників:

- а) нормативно- правові;
- б) техніко-економічні;
- в) комерційні.

Техніко-економічні чинники місять, витрати на експлуатацію, використання послуг, витрати на виробництво, які залежать від наукомісткості виробництва, продуктивності та інтенсивності праці. Якщо трактувати цю класифікацію по відношенню до медичних закладів, потрібно переміняти техніко-економічні чинники на медичні, тобто ті, які відповідають за існування послуг безсумнівного спектру та якості. Медичні чинники конкурентоспроможності установи більш за все залежать від рівня технічної забезпеченості закладу. В теперішній час медицина потребує колосальних капітальних вкладень в придбанні медичного обладнання. Важливим медичним чинником конкурентоспроможності установи є необхідність постійного підвищення кваліфікаційного рівня працівників у відповідності із останніми досягненнями медичної науки.

Отже, до медичних чинників конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я відносимо:

- розгорнутий перелік послуг, який надає установа;
- якісне надання медичних послуг;
- технічне спорядження закладу;
- високий рівень кваліфікації медичних працівників .

Приватні чинники визначаються вимогами втілення продукції на ринку та містять в собі: об'єднання ринку (висока конкуренція, відношення між попитом та пропозицією); послуги сервісу (організацій технічні і супутні послуг); реклама (реklamний засобі впливу); репутація організації.

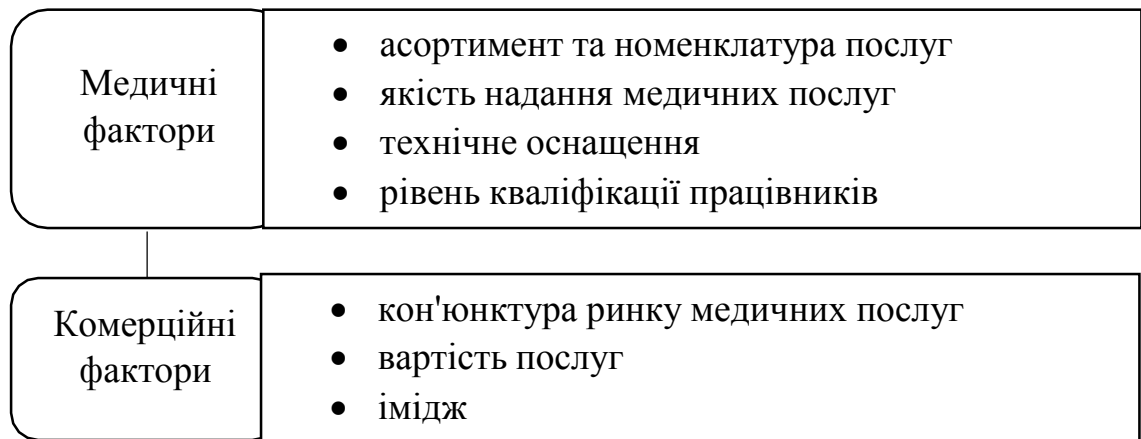


Рисунок 1.4 – Класифікація факторів конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я за сутністю

Головним для конкурентоспроможності закладу є рівень конкуренції збоку других закладів охорони здоров'я. Важливою є характеристика попиту, рівень дохідності населення, рівень захворюваності і т.д. Найголовніший чинник конкурентоспроможності є вартість послуг закладу, це стосується регіонів і ринків із високою плинністю попиту на медичні послуги до ціни.

Важливим аспектом комерційної складової конкурентоспроможності закладу є нематеріальні чинники, такі як репутація медичного закладу. Репутація є результатом передачі споживачу інформації про інші (медичні та комерційні) чинники конкурентоспроможності установи. Найкращим є передача інформації через міжособистісне спілкування. Це означає, що установа не потребуватиме додаткових фінансових вкладень, це викликатиме більшу довіру у споживача послуг. Постійно потрібно користуватись зовнішніми каналами для передачі інформації, різноманітні види рекламної продукції.

Отже, чинники які впливають на конкурентну боротьбу установ охоплюють: структурне становище ринку послуг, цінову послугу, престижність установи.

Однією з класифікаційних ознак є розподіл факторів конкурентоспроможності закладу на зовнішні та внутрішні.

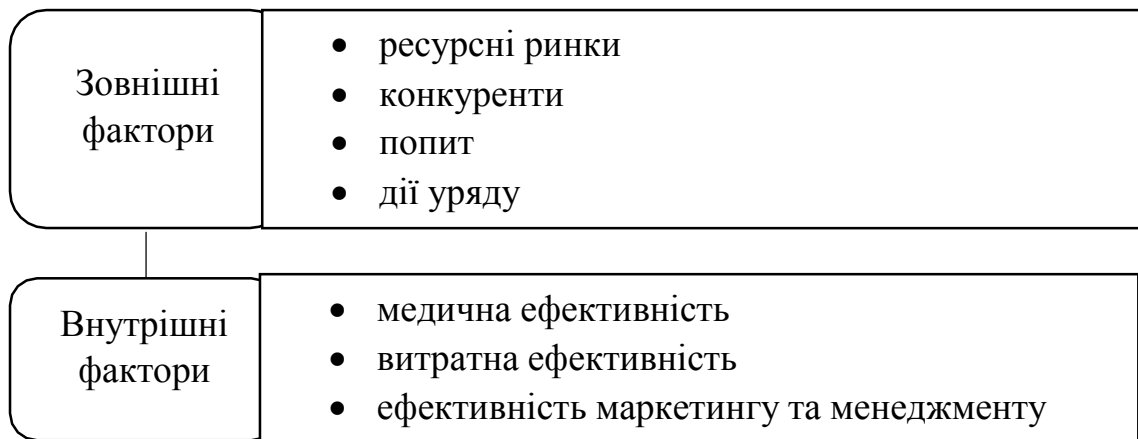


Рисунок 1.5 – Класифікація факторів конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я за ознакою походження

Взагалі потрібно згодитись що склад зовнішніх чинників, первинної групу потрібно зазначити як ресурсним фактором. Тому що, ресурси для організації є співробітники. Зовнішні чинники є загальними, тому вони є незмінними.

Таким чином класифікація внутрішніх чинників, що передбачає показ ринкової та екологічної ефективності, чіткості витрат та ефективності менеджменту. Поняття терміну ринкової ефективності є більш можливим задоволенням потреби споживача курсом наближення до нього, вибору кращих приладів, інформаційної забезпеченості. Більше зближення установи к споживачу визнає присутність особистого контакту, надання послуг і інтенсивного сервісу після надання.

Під ефективними витратами можна висловити їх ефективне використання, яке можна досягти за час оцінки вкладення та етапу виробничого циклу у загальний процес виробу продукції за допомогою правильного внутрішнього контролювання та аналізування видатків. Конкурентоспроможність організації залежить від ефективного ведення маркетингу, на стан якого впливають досвідченість маркетологів: вміння правильно, чітко розробляти і виконувати план установи, пристосовувати до перемін зовнішнього стану. До даного чинника конкурентоспроможності потрібно також віднести досвід менеджменту, будову, склад [39].

У розкритті внутрішніх чинників конкурентноспроможності установи потрібно виокремити медичну ефективність, це означає спроможність як найповніше заохотити потребу споживача за підтримки надання розширеного спектру в наданні якісного медичного сервісу. Висувається вимога роздивитися витратну результативність, тобто спроможність робітників установи у забезпеченні медичної ефективності як з найменшим обсягом витрат. Кінцевою складовою внутрішніх чинників конкурентноспроможності установи є результативність менеджменту – те наскільки управлінська ланка закладу охорони здоров'я спроможна виконувати функції менеджменту (організація, планування, контроль, мотивація).

Конкурентноспроможність установи – це управління його діяльністю керівництвом та відділом маркетингу. Це управління полягає в здійсненні цілеспрямованого впливу на різні фактори та показники. Воно відбувається з метою збільшення конкурентної позиції до відповідного рівня. За ці чинники конкурентноспроможності установи пропонуємо обрати умови її індивідуальної властивості, що є конкурентною перевагою, та використовувати це в боротьбі з конкурентами в сфері медичних послуг.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні основи формування та удосконалення конкурентної стратегії медичного закладу доходимо таких ключових висновків.

1. Розглянувши поняття маркетингової стратегії, можна визначити, що вона є довгостроковим планом маркетингової діяльності організації на ринку, скерованим на вибір цільового сегменту. Яка поєднує в собі елементи комплексу маркетингу, спираючись на які організації впроваджує свої результативні заходи, що направлені на досягнення маркетингової мети. Існує незліченна кількість маркетингових конкурентних планів. Приводом є варіація обставин, з якими необхідно мати справу при зміні, відстоюванні свого конкурентного положення, при існуванні достатньої чисельності різноманітних

ринків і конкурентних умов. Виходячи з цього видно, установа може водночас вести декілька маркетингових конкурентних стратегій, всяка з яких стосується його певного виду діяльності.

2. У процесі аналізу звернута увага на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища організації до розробки альтернативного вибору оптимальної стратегії. В розробці маркетингової конкурентної стратегії медичного закладу, що, як правило володіє обмеженими управлінськими, фінансовими та часовими ресурсами, починається з прийняття рішення про розробку нової стратегії або перегляду діючого плану.

Створення маркетингового плану дає гарантії вдалого існування організації на ринку медичних послуг. Потрібно для продуктивної праці уточнити робочий план, накреслити чітку схему здобутку маркетингової цілі, зробити швидкий план та контролю стосовно його реалізації. Залучивши алгоритми дій до плану маркетингової конкурентної цілі, медичний заклад може виділити свій найоптимальніший план піднесення за для досягнення своєї стратегічної мети.

3. Можна підвести підсумок, що для досягнення конкурентоспроможності медичного закладу ієрархія повинна використовувати конкурентну стратегію персоналу, конкурентну стратегію організації та послуг. Таким чином, конкурентоспроможність закладу виглядає як управління його дією керівництвом та відділом маркетингу. Управління в цьому випадку формується за допомогою цілеспрямованого впливу на різні фактори та показники, яке відбувається з ціллю збільшення конкурентної позиції до високого положення. У медичному закладі чинники конкурентоспроможності пропонуємо обрати за умовою його індивідуальної властивості, які є для певного закладу конкурентними перевагами, та використовують їх за для конкурентної боротьби на ринку медичних послуг.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

2.1 Аналіз стану ринку медичних послуг України

Сучасний ринок медичних послуг є комплексним розширеним систематичним, який складається з частин – структури областей, міст, районних центрів. Ринок є системою з придатними їй властивостями та нормами, пізнання ситуації її частину зможе розширити показники на систему в цілому. Ринок даної сфери можна визначити як сукупність всіх медичних методів, виробів медичного призначення, способів організації роботи, фармакологічних засобів, які розповсюджуються в положення певної економічної системи. Ринок наданих послуг можна розглянути ще як сукупність існуючих і можливих виробників і споживачів.

Ринок медичних послуг в Україні в даний час перебуває у стадії розвитку, а його зростання має позитивну динаміку. Державні заклади охорони здоров'я та комунальні некомерційні підприємства, не можуть в повній мірі повністю забезпечити населення якісними медичними послугами, тому приватні заклади є значимим елементом національної системи охорони здоров'я. В той самий час система піднесення ринку медичних послуг утримує ряд заохочувальних факторів, які істотно гальмують зростання цього участку (тіньові медичні послуги, що фінансується з державного бюджету, недосконале нормативно-правового регулювання, відсутність системи загальнообов'язкового медичного страхування та ін.). На усунення цих проблем, а також залучення фінансування в галузь мають бути спрямовані першочергові дії реформаторів.

На результати реформування безпосередньо впливає забезпечення галузі охорони здоров'я достатніми фінансовими ресурсами, яке дещо покращилось за останні роки у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Видатки державного бюджету України на охорону здоров'я

Показник	2019	2020	2021
Видатки державного бюджету, млрд. грн.	1093,0	1180,1	1881,8
Видатки державного бюджету на охорону здоров'я, млрд. грн.	95,1	108	155,6
Частка видатків держбюджету на охорону здоров'я у ВВП, %	3,1	4,9	6,8
Частка видатків держбюджету на охорону здоров'я у бюджеті, %	8,7	9,1	12,6

Останнім часом все більше проблем в українському суспільстві набувають проблеми в медичній сфері. Основною проблемою є збільшення не вдоволених серед населення в якості наданні послуг в сфері медицини, яку надають заклади охорони здоров'я. Стабільна діяльність ринку медичних сервісів неможлива без функціонування конкурентів в даній сфері. Цей факт є дуже вагомим з погляду на те як якісно надаються послуги. Велика проблема в тому, що більшість працівників установи не вважають себе залежними від споживача, як це повинно бути. З іншої сторони, держава досить недостатньо забезпечує заклади охорони здоров'я, що ще більше ускладнює дану ситуацію. Проблеми недофінансування з державного бюджету та застарілості взаємовідношень між лікарями та пацієнтами є введення заміщення державних закладів медицини приватними. Перші приватні заклади почали виникати в стоматологічній галузі, в подальшому приватну практику почали практикувати лікарі і інших спеціальностей. За даними статистики інформацію про мережу приватних закладів, подано в таблиці 2.2.

Динаміка зростання чисельності приватних закладів охорони здоров'я свідчить про збільшення ринку приватних медичних сервісів. Як показують показники рисунку 2.1 та 2.2, кількість ЗОЗ приватної форми власності, розпочинаючи з 2018 року тримає стійку тенденцію до зростання.

З міркувань експертів, приватна медицина в Україні становить біля 15% всього розміру медичних послуг. Великим проривом для медичної галузі стало подією, що в 2018 році став старт медичної реформи.

Таблиця 2.2 – Мережа Закладів охорони здоров'я приватної форми власності і медичні кадри, що здійснюють приватну практику, в Україні 2018-2021 рр.

Заклади і кадри	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Лікарняні заклади	90	104	131	147
Заклади, які надають амбулаторно-поліклінічну допомогу	1763	1848	1864	1972
Приватні кабінети	5046	5344	6437	6055
Лікарі приватної практики	15504	16671	18844	20563

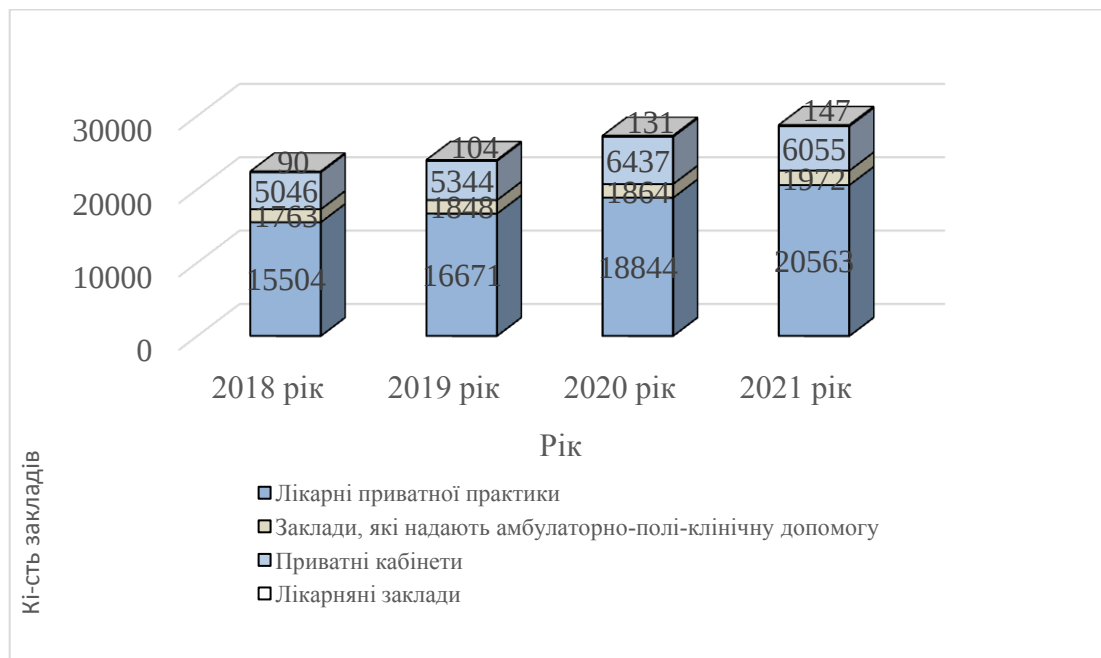


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості амбулаторно-поліклінічних ЗОЗ за органами підпорядкування, 2018-2021 рр

У 2019 році установи первинної медичної допомоги, уклали контракт (договір) з Національною службою здоров'я, та отримують фінансування за новою моделлю – щорічну фіксовану виплату (може збільшуватися за рахунок збільшення укладених декларацій з пацієнтами та збільшення лікарів), за обслуговування кожного пацієнта, з яким лікарі цієї установи підписали договір (декларацію) [35].

В галузі приватних медичних сервісів можна виділити наступне:

порівняно з державним сектором, на ринку приватних медичних сервісів помічена конкуренція серед учасників; в подальшому можлива гостра нестача лікарів відповідної кваліфікації.

За даними Міністерства охорони здоров'я кількість лікарів с кожним роком зменшується. Одна з причин зменшення кількості лікарів достатньо низький рівень заробітної медичних працівників, та ще не мало важний фактор в тому, що велика кількість лікарів пенсійного віку.

На сьогоднішній день, велика кількість лікарів, працюють як в державних закладах, так і в приватних, або зовсім переходять у приватні заклади медицини, оскільки в приватних закладах пропонують більш достойний та високий рівень заробітної плати [40]. В цілому, по державі, можна сказати, що сервісом приватних медичних установ користуються ще не велика частина населення. Оскільки та частина населення, яка користується сервісом приватних медичних закладів безпосередньо залежить від: рівня реальних доходів і кількості приватних установ наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Причини вибору приватних медичних закладів в Україні, в 2021 році [26]

Причини звернення	Кількість по Україні, %
Звернення за рекомендацією друзів \ знайомих \ родичів	39,4%
Компетентність лікаря	38,3%
Зручне розташування	14,9%
Уважність лікаря	14,5%
Послуги широкого спектру	9,8%
Мінімальне очікування в черзі	7,9%
Висока якість медичних послуг	7,9%
Наявність інноваційного обладнання	19,3%

Таким чином в державі все частіше можна спостерігати зростання ринку приватної медицини в умовах розширення наданих послуг, появи нових учасників ринку і зростання довіри до приватної медицини у порівнянні з державною.

В нашій країні столиця є найбільшим лідером на ринку приватної медицини, більшість лікарень розташовані саме тут, далі йдуть Харків, Дніпро, Одеса і Львів.

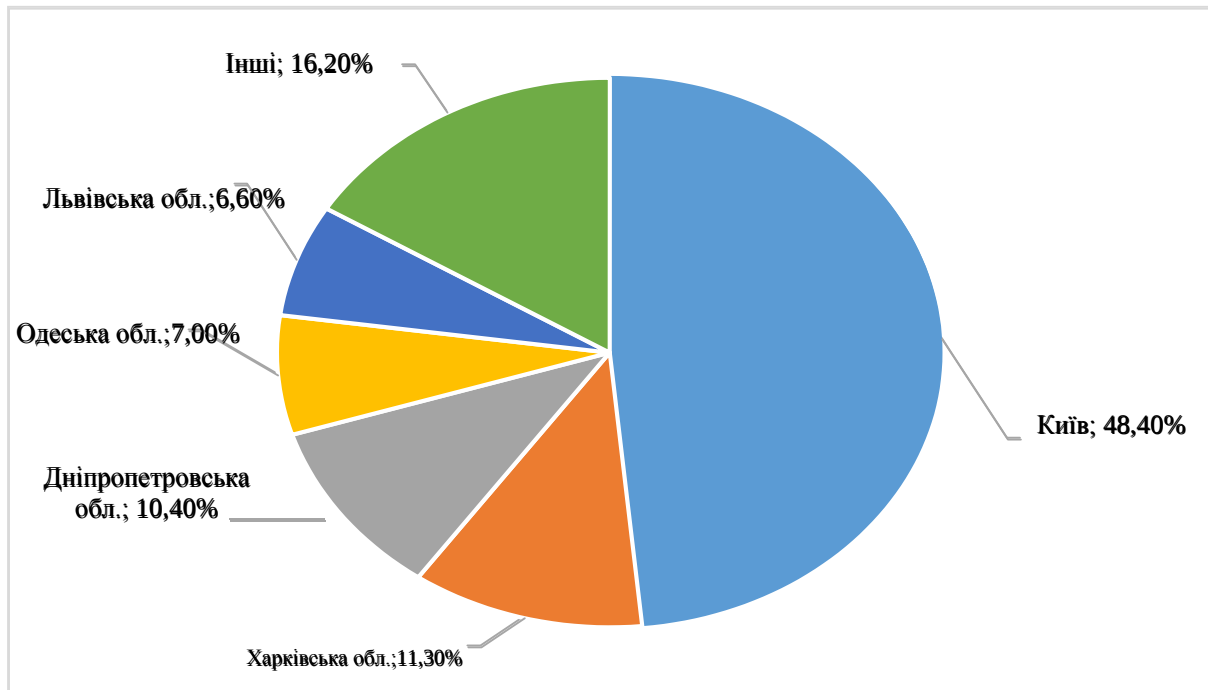


Рисунок 2.3 – Розподіл регіонів України за рівнем розвитку приватної медицини у 2021 р.

За останній період ринок приватної медицини нашої країни значно зріс, збільшилась частка приватних медичних установ загального профілю. Це зумовлено впливом ринку, де для більшості різних масштабів приватних медичних закладів певна ланка бізнесу є більш перспективною, що в свою чергу дозволяє охоплювати максимальну кількість можливих відвідувачів.

Аналіз частки приватних установ проводився на підставі вибірки з інформації про діяльність приватних медичних закладів в нашій країні, в цілому переважає частка загальнопрофільних клінік.

Якщо розглянути прогнози щодо розвитку ринку приватних медичних послуг, на майбутній період то на ринок приватних медичних послуг в Україні вплинуло кілька різних значних факторів, які і визначили його поточний стан. Один з таких факторів є стан державної медицини. На сьогоднішній день

реформування медичної сфери може призвести до формування більш прозорого механізму функціонування та фінансування, що в майбутньому може призвести до поліпшення якості надання послуг.

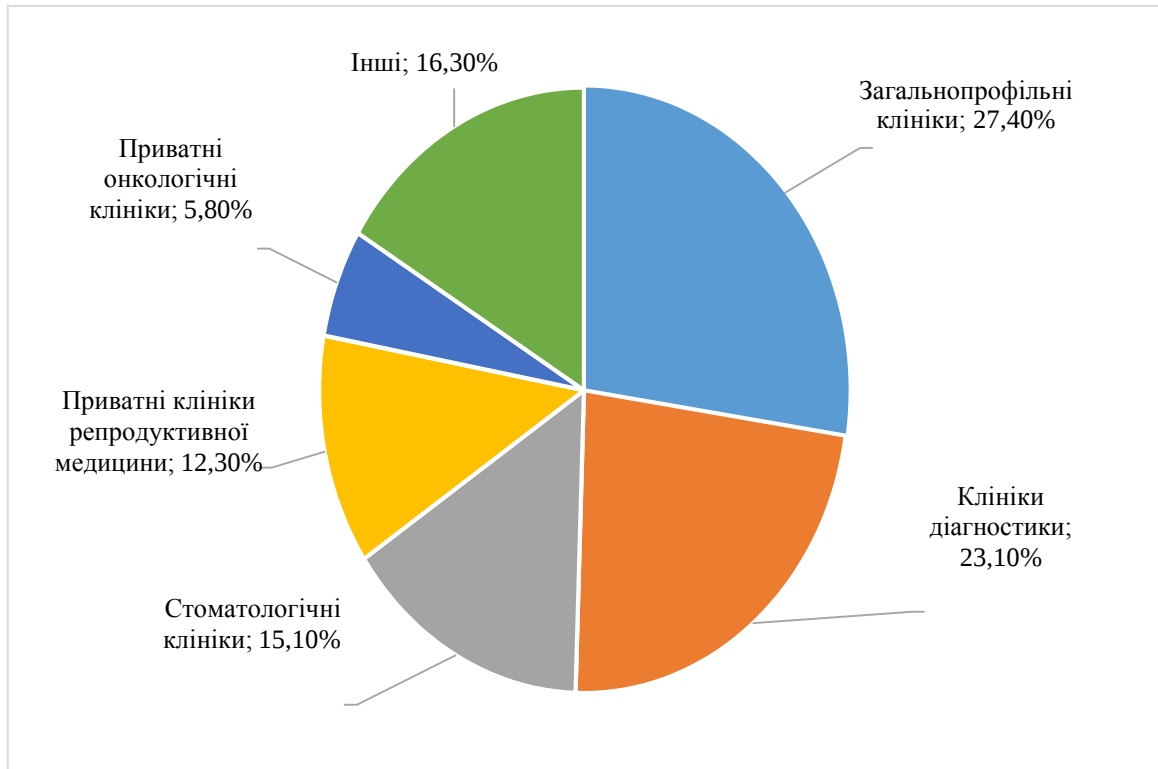


Рисунок 2.4 – Розподіл приватних медичних установ за спеціалізацією в Україні за 2021 році

В свою чергу, конкуренція між закладами буде значно підсилюватися. Даний потік дій варто очікувати протягом найближчих декількох років. На рівень конкурентоспроможності державної медицини, буде впливати ряд макроекономічних чинників, таких як витрати на медицину, рівень інфляції, курс національної валюти і рівень доходів населення, а також контроль за якістю реалізації медичної реформи Міністерством охорони здоров'я України. В майбутньому конкурентоспроможність державної медицини багато в чому будуть залежати від проведеної медичної реформи в Україні, яка вже розпочала свою діяльність.

Орієнтація на два сегменти дозволяє медичній установі охопити більшу кількість пацієнтів. Виходячи з цього, одним з ключових макроекономічних

чинників ринку приватної медицини є рівень реальних доходів населення. Через зростання цін споживачі змушені переглядати свої витрати. В майбутньому сфера приватних закладів все більше буде нарощувати свій грошовий прибуток, звісно за рахунок збільшення споживачів [37].

Відмінною особливістю ринку приватної медицини, є застосування сучасних технологій, обладнання не тільки в плані обстеження і лікування, а й в плані супутніх послуг, пов'язаних з автоматизацією.

Інвестиції в реалізацію цифрових технологій в галузі охорони здоров'я зможе вплинути на більш якісне використання сервісів в даних дослідженнях, підвищувати ініціативу в сфері персоналізації медичного сервісу. Цифрові нововведення не зможуть повністю замінити робітника, а, інакше, поліпшують його роботу і поширюють перспективи. Такі зміни дозволяють кваліфікованим медичним робітникам сконцентруватися на більш істотних задачах, котрі передбачають безпосередню комунікацію з клієнтом.

Зважаючи на перераховані вище фактори, в подальших періодах на в приватній медичній галузі будуть проявлятися наступне: збільшення нових учасників ринку; розширення мережеских учасників завдяки створенню нових установ; варіація послуг за рахунок створення нових напрямків [37]. Таким чином, приватні медичні послуги в найближчі роки може зберегти позитивну динаміку, цьому сприяє, велика потенційна місткість в більшості сегментів медичних сервісів. Збережеться тенденція збільшення співучасників і розвинення як спектра сервісів, що надаються. Впровадження обов'язкового і розвиток добровільного медичного страхування в майбутньому збільшить тенденцію до зменшення долі частини державної медицини, що посприяє збільшенню приватних закладів.

Отже, аналіз стану сфери медичних сервісів країни підтвердив актуальність розробки конкурентних стратегій для медичних установ, через плавне збільшення кількості приватних медичних установ за одночасного існування широкої інфраструктури державної медицини. Більший розвиток приватних медичних закладів з'являються та розвиваються у великих містах.

2.2 Характеристика маркетингового середовища Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги»

Комунальне некомерційне підприємство « Центр первинної медико-санітарної допомоги » був створений у 2012 році з ціллю надавати медичні послуги населенню Покровського району та прилеглих громад. Медичний центр надає спектр та лікувальних послуг та діагностичних.

Першим етапом характеристики діяльності медичного закладу є аналіз його організаційної структури, яка визначає можливості обслуговування клієнтів, комунікації установи з пацієнтами. Організаційна будова медичної установи лінійно - функціональна, обумовлена невеликими розмірами організації (рис. 2.5). Дана структура правління полягає в тому, що кожен робітник управління виконує обов'язки на певній ділянці, а у підлеглого є тільки один керівник, розпорядження якого є обов'язковими до виконання.

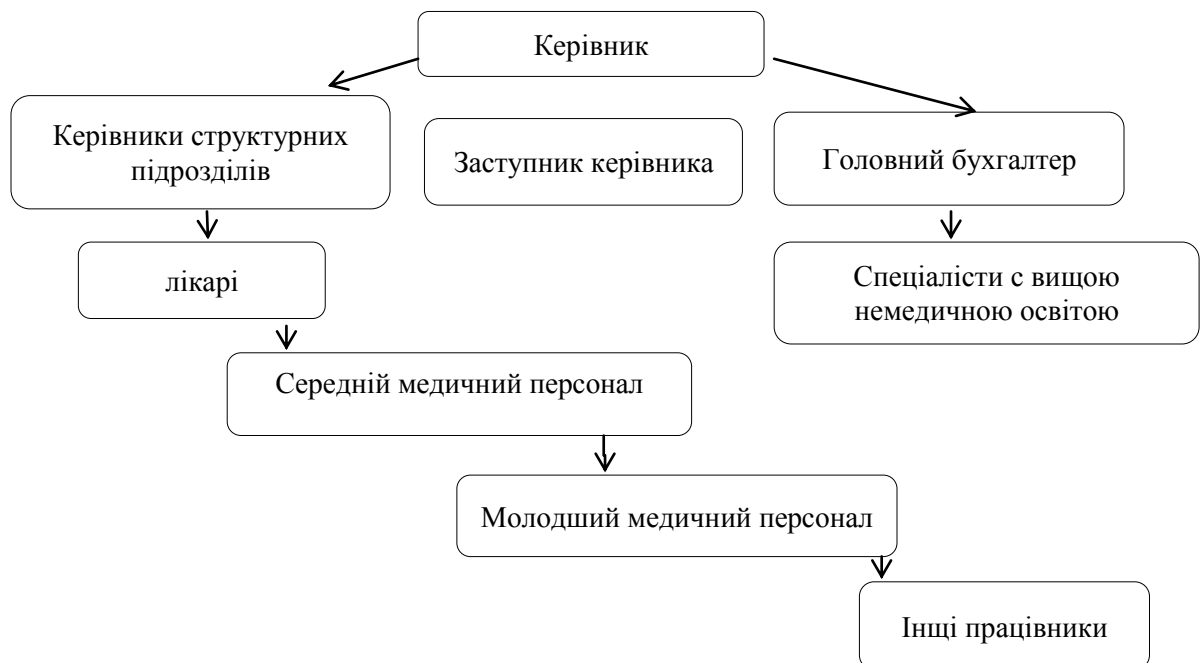


Рисунок 2.5 – Організаційна структура управління КНП «ЦПМСД»

Лінійно-функціональний (комбінований) тип приналежності побудови

мусить ліквідувати недоліки окремого лінійного та функціонального типів структур управління, а саме таких: функціональні ланки позбавлені не мають права прямого впливу на виконавців; дана група готує рішення для лінійного керівника, який безпосередньо виконує безпосередній адміністративний вплив на виконавців.

Встановлюється, що керівник в опрацюванні поданих питань і розгляді відповідних рішень, постанов, планів надає допомогу спеціальному апарату, котрий складається з функціональних підрозділів. Суть функціональної структури залежить від обсягів господарської діяльності та структури управління установи. Лінійно-функціональна будова управління має привілеї, чим більший рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління.

В медичній установі приймають лікарі високої кваліфікації, до їх обов'язків належить вибір програми обстеження і вирішення всіх проблем, пов'язаних з захворюванням клієнтів і його подальшим лікуванням. Багато працівників установи мають науковий ступінь кандидата медичних наук.

Середній медичний персонал відрізняють відповідальний підхід, дисциплінованість і уважне ставлення до пацієнтів, що сприятливо сприяє атмосфері в медичному закладі.

У Комунальному некомерційному центрі «Центр первинної медико - санітарної допомоги», працюють наступні фахівців (див.табл 2.3):

Таблиця 2.3. – Кількість фахівців за спеціальностями КНП «ЦПМСД»

Роки	Алерголог	Гастроентеролог	Гінеколог	Ендокринолог	Кардіолог	ЛОР	Невролог	Терапевт	Уролог	Педіатр	Дитячий ортопед-травматолог	Травматолог
2019	1	1	1	1	2	2	1	6	1	1	5	1
2020	1	1	1	2	2	2	1	5	1	1	4	2
2021	3	1	2	2	2	3	3	8	1	6	2	1

Розробка конкурентної стратегії закладу вимагає використання маркетингового підходу, що являє собою зовнішньо-внутрішню перспективу. Він починається з чіткого визначення цільового ринку і концентрації уваги на потребах споживача.

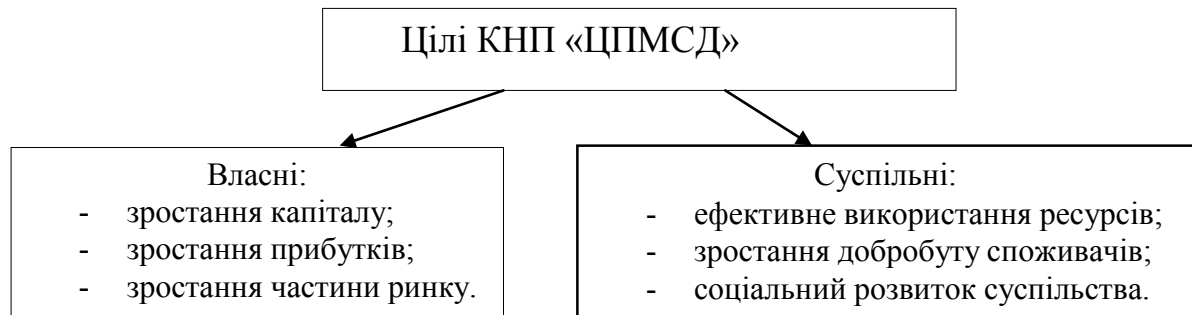


Рисунок 2.6 – Цілі КНП «ЦПМСД»

Для реалізації даного підходу передбачається комплекс заходів впливу на попит. За рахунок повного задоволення потреб покупців підприємство отримує прибуток.

Далі проведемо аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Чинниками макросередовища для організації є економічні, науково-технічні, соціально-демографічні, культурні та екологічні. Соціально-демографічне і культурне середовище являє особливий інтерес для медичного центру. В Україні кожного року відслідковується пониження чисельності населення, по перше це впливає, збільшення величини померлих у порівнянні кількості народжених (приріст зі знаком «-»), це призводить до більшої конкуренції серед медичних установ. Стосовно науково-технічного середовища, згідно Укрстату зростають новітні технології, виробництво новітніх видів продукції. Не зважаючи на все, Україна значно відстає від Європи за розвитком інноваційних систем.

На роботу медичної установи безпосередньо впливають політичні чинники. Уряд країни повинен впровадити досить ефективну та чітку методику, ефективні реформи, які необхідно виконувати.

Одним із факторів середовища, що впливають на економічну діяльність закладу, є рівень прибутку населення. В даний час в нашій країні спостерігається зростання темпу інфляції, що перевищують темпи зростання доходів громадян, це може спонукати до упаду фінансової можливості населення, і, як наслідок це зможе привести до зниження на послуги. Інша сторона, інфляція спричиняє подорожчання медичних товарів, спричиняє збільшенню собівартості і, відповідно, ціни, що також може стати причиною падіння потреб на надання послуг медичного закладу.

На даний момент медична сфера має досить значуще місце в економіці України. Медична галузь досить достатньо плавно розвивається, демонструючи порівняно гарні темпи зростання.

Спостереження конкурентного середовища є важливим для діяльності підприємства у сфері медичних послуг, оскільки на ринку медичних послуг існує достатньо висока конкуренція. Розглянемо конкурентне середовище Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги», за М. Портером (табл.2.3), (рис.2.6). Розглянемо постачальників, пацієнтів, потенційних конкурентів, та конкуренцію в галузі. Узагальнена оцінка сил конкуренції надана у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз конкурентного середовища організації за М. Портером*

Чинник	Сучасний стан КНП «ЦПМСД»	Вплив на медичний заклад
1. Постачальники	Заклад співпрацює з перевіреними постачальниками, які забезпечують його висококваліфікованими обладнанням, фармацевтичними препаратами, та матеріалами.	Заклад слідкує та контролює якість кваліфікації своїх кадрових ресурсів, в зв'язку із ростом інфляції та погіршення стану економіки витрати на заробітну плату можуть зростати.
2. Пацієнти	Медичні послуги є масштабними. Ціни досить доступні.	Оскільки конкуренція в галузі є високою, то Заклад може йти на пом'якшення цінової політики

Продовження таблиці 2.4

3.Потенційні конкуренти	Галузь є високо конкурентною, проте Заклад є конкурентоспроможним. Можливими конкурентами можуть бути: приватні лікарні, лабораторії, центри діагностики.	Конкуренція з одного боку дещо зменшує частку ринку для Закладу, але вона допомагає йому надавати все більше нових і якісніших послуг
4. Конкуренція в галузі	На даний момент у галузі існує досить висока конкуренція,	Галузь є досить привабливою, оскільки має велику кількість споживачів та досить високу прибутковість, тому поява нових конкурентів має високу ймовірність.

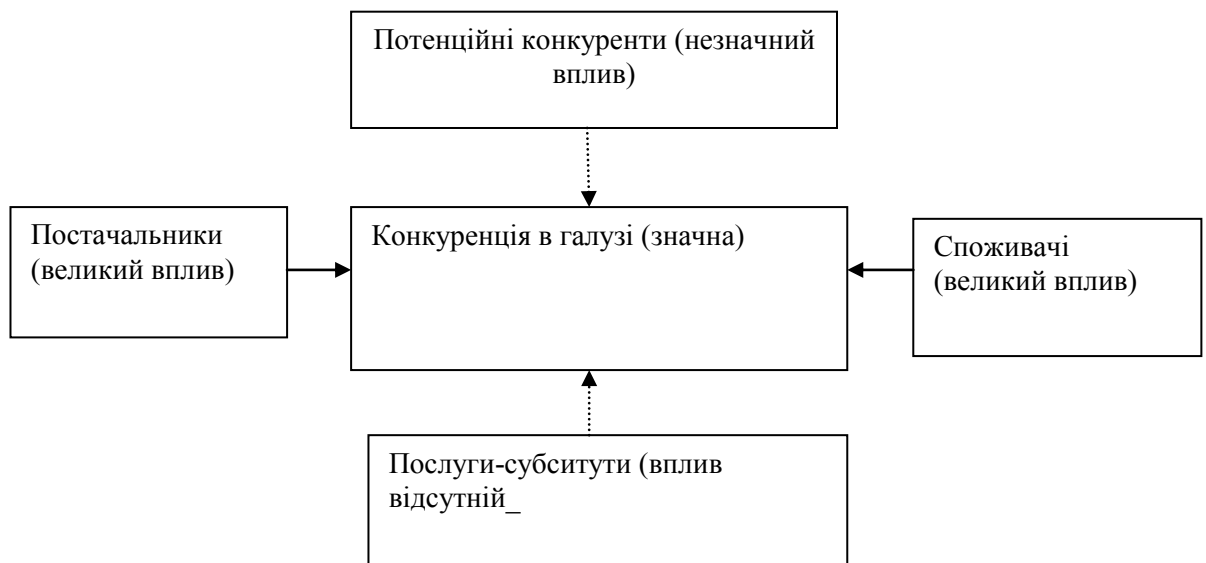


Рисунок 2.7 – Вплив маркетингового конкурентного середовища КНП
«ЦПМСД»

З таблиці видно, що медична сфера є достатньо приманливою, присутня велика конкуренція та вірогідність створення нових конкурентів. Споживачі теж мають достатній тиск через збільшений попит на медичний сервіс. Вірогідність появи нових товарів-замінників – нульова. Вплив постачальників знаходиться на достатньому рівні, так як рівень кваліфікації робітників медичних сервісів та рівень обладнання повинен бути на потрібному рівні. Отже, можна сказати, медичний ринок перебуває в стані постійного збільшення, на його функціонування найбільший вплив здійснюють економічні, інноваційні та технічні елементи. Відображено, що більш вагомими силами у відповідності до моделі М. Портера відіграють наявні суперники,

постачальники та споживачі.

Далі доречно розглянути портрет потенційного споживача послуг медичного центру КНП «ЦПМСД» у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Характеристики профілю клієнтів КНП «ЦПМСД»

Характеристика профілю	Значення
Географічне розташування	В основному це смт.Гродівка та Покровський район. Проте послугами можуть користуватися і гості міста, району
Демографічні	Починаючи від дітей віком 4-5 місяців, що приводять батьки, і до дорослих віком 55-59 років., школярі та студенти, працівники різних сфер діяльності. Вагітні жінки, та подружні пари.
Економічні	Клієнти з середнім, так і з високим рівнем доходів.
Соціально-психологічні	Споживачі обирають послуги, які мають високу якість і доступну ціну.
Ставлення пацієнтів	Основна причина необхідності в послугі, ступінь оцінки потреби є високим.
Спроможність	Пацієнт чутливий до ціни, існують високі вимоги до якості послуги

Отже, потенційними споживачами послуг організації є, як постійно проживаюче населення міста, так і гості міста. З усього населення міста користуватися послугами підприємства будуть, всі категорії населення.

На основі кривої Лоренца можна визначити рівень конкуренції на медичному ринку .На основі цього здійснюється розрахунок площини фігури F, у даному випадку площа фігури F з ступенем точності розраховується способом віднімання від площі трикутника OKD площі фігури, яка розташована під фактичною кривою Лоренца.

Розраховуємо коефіцієнт Джинні:

а) розраховуємо $S_{\Delta OKD}$ (площа трикутника OKD):

$$S_{\Delta OKD} = \frac{1}{2} \cdot (100 \cdot 100) = 5000;$$

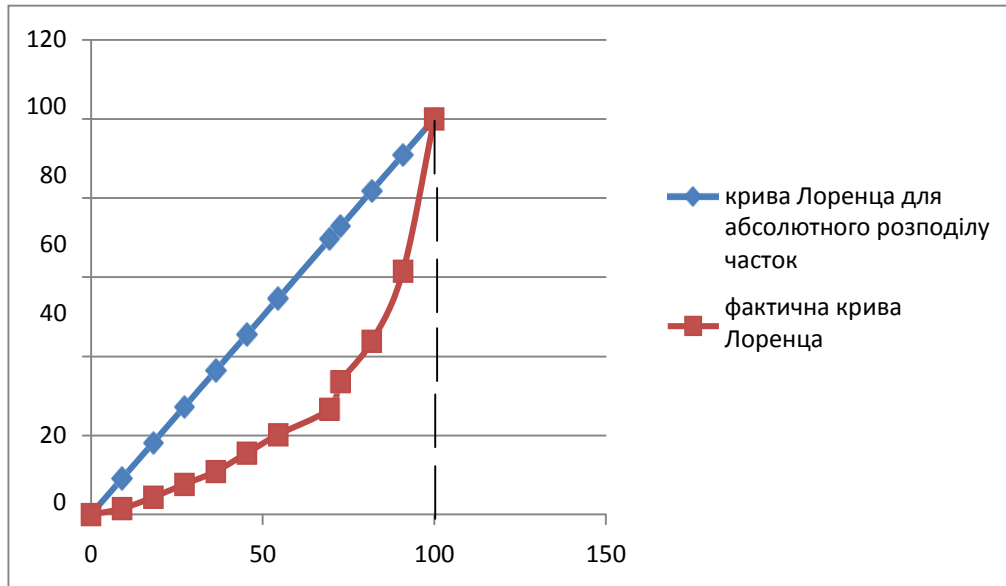


Рисунок 2.8 – Крива Лоренца для лабораторних аналізів КНП «ЦПМСД»

б) розраховуємо S_F (площа фігури F):

$$\begin{aligned} 1) & \frac{1}{2} \times 11,11 \times 1,6 = 8,88 \\ 2) & \frac{1}{2} \times (1,6 + 3,4) \times 11,11 = 27,78 \\ 3) & \frac{1}{2} \times (3,4 + 6,6) \times 11,11 = 55,55 \\ 4) & \frac{1}{2} \times (6,6 + 11,7) \times 11,11 = 101,66 \\ 5) & \frac{1}{2} \times (11,7 + 19,9) \times 11,11 = 175,5 \\ 6) & \frac{1}{2} \times (19,9 + 32,5) \times 11,11 = 291,1 \\ 7) & \frac{1}{2} \times (32,5 + 52) \times 11,11 = 469,4 \\ 8) & \frac{1}{2} \times (52 + 73,3) \times 11,11 = 696,04 \\ 9) & \frac{1}{2} \times (73,3 + 100) \times 11,11 = 962,7 \\ & \Sigma = 2788,61 \end{aligned}$$

$$S_F = 5000 - 2788,61 = 2211,39;$$

в) розраховуємо індекс Джинні (G):

$$G = \frac{2211,39}{5000} = 0,44$$

З проведеного аналізу бачимо, що ринок характеризується конкуренцією, що носить монополістичний характер.

У даній роботі допоможе оцінити вплив зовнішнього середовища і відобразити методика PEST-аналізу. Даний аналіз виявляє і оцінює вплив найважливіших факторів макросередовища на результати діяльності в даний час та і майбутній діяльності Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико – санітарної допомоги»

Виділимо фактори для аналізу, які впливають на діяльність медичного центру зовні. До факторів, які можуть вплинути на продажі та прибуток клініки відносяться:

- політичні фактори - податкова політика (тарифи та пільги); майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі; законодавство з охорони навколишнього середовища;

- економічні фактори - рівень інфляції і процентні ставки; курси основних валют; рівень доходів населення; кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни; соціальні фактори: вимоги до якості послуг і рівня сервісу;

Далі необхідно оцінити вплив кожного з цих факторів. Вплив факторів оцінюється як «-» негативний вплив або «+» позитивний вплив. Вплив кожного із факторів представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Сила впливу факторів PEST-аналізу

Політичні	Вплив фактору	Економічні	Вплив фактору
Податкова політика (тарифита пільги).	-	Рівень інфляції і процентні ставки.	-
Законодавство з охорони навколишнього середовища.	-	Курси основних валют.	-

Продовження таблиці 2.6

Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі.	+	Рівень доходівнаселення.	-
		Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни.	-
Соціальні	Вплив фактору	Технологічні	Вплив фактору
Вимоги до якості продукції і рівнем сервісу.	-	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі.	+
Гендерна та вікова структура населення і тривалість життя.	+	Ступінь використання, впровадження та передачі технологій.	+
Спосіб життя і звички споживання.	+	Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв.	+

Далі було проводимо оцінку ймовірності зміни факторів PEST-аналізу та визначаємо вагу кожного фактору. Оцінка проводилась за п'ятибальною шкалою, від 1 до 5, де:

- а) «1» (низька ймовірність);
- б) «2» (швидше не ймовірно);
- в) «3» (середня ймовірність);
- г) «4» (ймовірно);
- д) «5» (висока ймовірність).

У таблиці 2.7 представлені дані оцінки ймовірності коливань факторів.

Таблиця 2.7. – Оцінки ймовірності коливань PEST-факторів

Опис факторів	Вплив фактору	Вага фактору	Експертна оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
1	2	3	4	5
Політичні				
Податкова політика (тарифи та пільги).	-	0,3	4	-1,2
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі.	+	0,4	4	+1,6

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
Законодавство з охорони навколишнього середовища.	-	0,3	2	-0,6
Економічні				
Рівень інфляції і процентні ставки.	-	0,2	4	-0,8
Курси валют.	-	0,3	5	-1,5
Рівень доходів населення.	-	0,3	4	-1,2
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни.	-	0,2	2	-0,4
Соціальні				
Вимоги до якості продукції і рівнем сервісу.	-	0,4	4	-1,6
Гендерна та вікова структура населення і тривалість життя.	+	0,3	3	+0,9
Спосіб життя і звички споживання.	+	0,3	4	+1,2
Технологічні				
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі.	+	0,3	4	+1,2
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій.	+	0,4	3	+1,2
Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв.	+	0,3	3	+0,9

Отже, найкращий позитивний вплив на медичний заклад будуть мати технологічні фактори (+3,3), на другому місці соціальні (+0,5). В той же час найбільш негативний вплив мають економічні фактори (-3,9) та на останок політичні фактори, що мають незначний але також негативний вплив (-0,2).

Для вивчення внутрішнього середовища медичного закладу застосуємо SNW-аналіз. SNW-аналіз – це аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації. Даний аналіз використовується виключно при аналізі факторів внутрішнього середовища установи.

Дані таблиці 2.8 роблять актуальними припущення про переваги і недоліки організації. Здебільшого за показниками внутрішнього середовища медичний заклад має нейтральну позицію.

Головною сильною стороною можна виділити якість обслуговування та персонал, як частину маркетингової стратегії. Поряд з цим виділяється перелік асортименту послуг.

Таблиця 2.8. –SNW-аналіз медичного центру КНП «ЦПМСД»

Стратегічна позиція	Якісна оцінка позиції		
	Сильна S	Нейтральна N	Слабка W
Загальна стратегія підприємства			W
Організаційна структура		N	
Фінансовий стан		N	
Доступність інвестиційних ресурсів		N	
Рівень бухгалтерського обліку	S		
Асортимент послуг	S		
Конкурентоспроможність компанії		N	
Інформаційні технології			W
Здатність до лідерства		N	
Здібності керівництва		N	
Здібності співробітника	S		
Ступінь маркетингу			W
Якість бренда		N	
Репутація на ринку		N	
Репутація як роботодавця		N	
Інновації		N	
Рівень обслуговування	S		
Корпоративна культура		N	

Присутні також і мінуси. Головний недолік установи – не належне фінансове забезпечення, забезпечення ринку споживача інформаційною базою та відсутність маркетингової стратегії.

2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності Комунальному некомерційному центрі «Центр первинної медико-санітарної допомоги»

Присутність сфери конкуренції в умовах виробництва і споживання медичних послуг, підвищення конкурентоспроможності лікувальних закладів та медичних практик особливо важливо при перспективному розвитку системи охорони здоров'я в умовах глобалізації. Це завдання, без осмислення і вирішення яких неможливі якісні зміни в теперішньому стані охорони здоров'я. З позицій системності та комплексного підходу конкурентні переваги медичних послуг забезпечуються правовими, професійними, технологічними, ринковими, науковими, економічними, організаційними, психологічними та іншими аспектами, а також їх системним співвідношенням.

На сучасному етапі жодне підприємство не може існувати ізольовано, на нього впливає, як зовнішні, так і внутрішні фактори. Саме тому важливим є правильна оцінка підприємством його зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для аналізу середовища медичного закладу використаємо якісну методику SWOT-аналізу.

Таблиця 2.9 – Побудова матриці SWOT-аналізу для КНП «ЦПМСД»

	Сильні сторони(S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	широкий асортимент; наявність фінансових ресурсів; можливість розширення спеціалізації; ефективність менеджменту; сучасні технології.	невеликі маркетингові здібності; чимала залежність від постачальників; несформований поки імідж.
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	залучення інвесторів; постійні постачальники; перехід до більш ефективних стратегій; вихід на нові ринки.	поява нових конкурентів; зміна потреб споживачів; несприятлива політична ситуація.

Таблиця 2.10. – Матриця SWOT-аналізу

	Можливості (O)	Загрози (T)
	залучення інвесторів; постійні постачальники; перехід до більш ефективних стратегій; вихід на нові ринки.	поява нових конкурентів; зміна потреб споживачів; несприятлива політична ситуація.
Сильні сторони(S) Наявність фінансових ресурсів можливість розширення спеціалізації ефективність менеджменту сучасні технології широкий асортимент	Достатня наявність фінансових ресурсів буде сприяти переходу до більш ефективних стратегій; Вихід на нові ринки, збільшення асортименту та розширення спеціалізації, дозволить утримати позицію на ринку; Ефективність менеджменту, контроль якості, невіддалене поводження конкурентів і використання сучасних технологій дадуть можливість встигнути за ростом ринку; Чітка стратегія дозволить використати всі можливості.	Посилення конкуренції, політика держави, зниження рівня купівельної спроможності вплинуть на розширення спеціалізації та проведення стратегії; Ефективний менеджмент зафіксує зміни потреб споживачів; Поява конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів;
Слабкі сторони(W) невеликі маркетингові здібності чимала залежність від постачальників несформований поки імідж	Несформований імідж створить ускладнення при виході на нові ринки, залучення нових інвесторів; При невеликих маркетингових здібностях складнощі із попитом споживачів; Постійний пошук нових постачальників послабить можливість маневрування на ринках фінансування та збуту.	Несприятлива політика держави може призвести до виходу з галузі; Невеликі маркетингові здібності та відсутність кваліфікації не втримає покупців при зміні їх смаків.

Великого впливу на організацію мають постачальники та споживачі послуг, меншого послуги-субституту, тому що заміни медичних послуг не існує. Досить гарний вплив на установу мають технологічні та соціальні фактори, негативний вплив фінансові, економічні та політичні. Здебільшого за показниками внутрішнього середовища медичного закладу має нейтральну позицію. Однією з сильних сторін є надання послуг, сервіс та кваліфікований персонал, як частину маркетингової стратегії. Слабкою стороною організації є не належне фінансування, забезпечення ринку споживача інформаційною базою та невизначеність маркетингової стратегії. У відповідності до методики критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства, розрахуємо поточну конкурентоспроможність медичного центру КНП «ЦПМСД» (табл. 2.11).

Коефіцієнт конкурентоспроможності організації (K_{KO}) розраховується за формулою 2.1:

$$K_{KP} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{II} + 0,23E_3 + 0,33K_T \quad (2.1)$$

де E_B – визначення ефективності діяльності організації ;

Φ_{II} – значення фінансового стану організації;

E_3 – значення ефективності організації збуту і просування послуг на ринку;

K_T – значення критерію конкурентоспроможності послуг; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Таблиця 2.11 – Критерії і показники конкурентоспроможності КНП «ЦПМСД» в 2021р.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Методика розрахунку	Значення показника		
		кількісне	Якісна оцінка	Бальна оцінка
1	2	3	4	5
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства				
1.1. Рентабельність послуги, %.	Прибуток від реалізації*100/Повна собівартість послуги	25,19	середня	7

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
1.2. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Обсяг реалізації послуги / Середньооблікова чисельність працівників	31111,11	середня	6
Середньозважена оцінка		(7+6)/2=6,5		
2.Фінансовий стан підприємства				
2.1.Коефіцієнт автономії	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування	0,3	низький	3
2.2 Коефіцієнт платоспроможності	Власний капітал / Загальні зобов'язання	0,41	середній	4
2.3. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Виручка від реалізації продукції/ Середньорічний залишок оборотних коштів	1,1	низький	3
Середньозважена оцінка		(3+4+3)/3 = 3,33		
3. Ефективність організації збуту та просування товарів				
3.1. Рентабельність продажу, %	Прибуток від реалізації x 100 / Обсяг реалізації	23,7	середня	6
3.2. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації	0,15	середня	5
Середньозважена оцінка		(6+5)/2 = 5,5		
4. Конкурентоспроможність послуги				
4.1. Якість послуги			висока	9
4.2. Ціна послуги	Витратний метод		середня	7
Середньозважена оцінка		(9+7)/2 = 8		

Значення показників конкурентоспроможності оцінюються в кількісній, якісній та бальній формі. При оцінці в балах використовується десятибальна шкала.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної. Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП) розраховується за формулою 2.1:

$$K_{\text{КП}} = 0,15 \times 6,5 + 0,29 \times 3,33 + 0,23 \times 5,5 + 0,33 \times 8 = 5,85$$

Отже, як можна побачити з таблиці 2.11 та розрахунку коефіцієнту конкурентоспроможності КНП «ЦПМСД» на основі його внутрішніх

економічних чинників, підприємство має середній ступінь конкурентоспроможності.

Конкурентами медичного центру КНП «ЦПМСД» можуть бути будь-які приватні клініки міста. Всі ці підприємства також слідкують за якістю наданих послуг, періодично міняють обладнання, у кожного з них індивідуальний підхід до клієнта і ціна на послуги деяких завищена. Найбільшими конкурентами центру будуть завжди ті хто має більш високий рівень дохідності, фінансування та впровадження новітніх технологій. Таким чином, ринок медичних послуг можна охарактеризувати як ринок чистої конкуренції, тому що на ринку існує велика кількість фірм, тип продукту є досить однорідним. Контроль за ціною на такому ринку відсутній а доступ до інформації однаковий. Основною стратегією конкурентоздатності медичного центру КНП «ЦПМСД» буде комплексна стратегія по зниженню цін, підвищенню якості і підвищенні рівня обслуговування з метою утримання своєї позиції на ринку і розширенню обсягу продажів.

Висновки до розділу 2

Дослідження та аналіз конкурентного середовища Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги » дало змогу зробити певні висновки й узагальнення.

1. Україні в даний час ринок медичних послуг перебуває у стадії розвитку, це має позитивну динаміку. Але незважаючи на це, державні заклади охорони здоров'я та комунальні некомерційні підприємства, не можуть в повній мірі повністю забезпечити населення якісними медичними послугами, оскільки приватні заклади є значимим елементом національної системи охорони здоров'я. Впровадження обов'язкового і розвиток добровільного медичного страхування в перспективі посилює тенденцію до скорочення частки сегмента державної медицини, що сприятиме відкриттю приватних установ. Отже, аналіз стану ринку медичних послуг країни підтвердив

актуальність розробки конкурентних стратегій для медичних закладів, через поступове збільшення кількості приватних медичних установ за одночасного існування широкої інфраструктури державної медицини. Найбільшою мірою приватні медичні заклади з'являються та розвиваються у великих містах

2. На підставі аналізу статистичних даних та ін. джерел доведено існування негативних тенденцій в галузі охорони здоров'я України щодо укомплектованості посад, вікової структури, заробітної плати, міграційних тенденцій, соціальної та професійної незахищеності медичних працівників, що веде до відтоку кадрів в інші сфери та актуалізує проблему збереження персоналу. Констатовано, що втрата висококваліфікованих та досвідчених працівників негативно впливає на якість медичних послуг та загальний рівень стану здоров'я населення.

3. Можна підвести підсумки, що на підставі наведених даних та розрахунків установа Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги», організація має середній ступінь конкурентоспроможності. Основними конкурентами медичного закладу КНП «ЦПМСД» можуть бути будь приватні установи. Установи - конкуренти також слідкують за якістю наданих послуг, періодично міняють обладнання, у кожного з них індивідуальний підхід до клієнта і ціна на послуги деяких завищена. В основному найбільшими конкурентами центру будуть завжди ті хто має більш високий рівень дохідності, фінансування та впровадження новітніх технологій. Таким чином, ринок медичних послуг можна охарактеризувати як ринок чистої конкуренції, тому що на ринку існує велика кількість установ, тип продукту є досить однорідним. Основною стратегією конкурентоздатності медичного центру КНП «ЦПМСД» взято комплексну стратегію по зниженню цін, підвищенню якості рівня обслуговування з метою утримання своїх позицій на ринку і розширення обсягів сервісів.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

3.1 Вибір напрямів маркетингової конкурентної стратегії на основі методики SPACE-аналізу

Важливий етапом для медичної установи, яка намагається досягти переваг на ринку медичних послуг є формування маркетингової конкурентної стратегії. Ефективність маркетингової конкурентної стратегії безпосередньо залежить від багатьох факторів, та в свою чергу від якості інформації, на базі якої вона розробляється. Необхідно оцінювати найбільш вигідне стратегічне положення підприємства, привабливість, для здатності конкурувати на ринку. Вибираючи процес постачання зацікавленості і загрози потрібно теж пов'язувати їх з положенням підприємства.

Для вибору маркетингової конкурентної стратегії Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико - санітарної допомоги» застосовано інструмент-аналізу SPACE.

Відповідно до обраної методики визначено стан медичної установи та його конкуренту позицію за такими векторами:

- фінансова сила установи;
- конкурентні переваги установи;
- привабливість галузі медичних послуг;
- стабільність оточення установи.

Дані критерії обрано зважаючи на специфіку підприємства, його фінансовий стан, конкурентоспроможність, а також поставлені задачі та мета.

Оцінка критеріїв проводилася автором роботи, бали визначались в інтервалі від 0 до 6. Оцінка фінансової сили Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико - санітарної допомоги» була обрана згідно таких критеріїв, як рентабельність інвестицій, стабільність отриманого прибутку та фінансування, ризикованість бізнесу, легкість виходу з ринку,

оборотність запасів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Фактори, які визначають фінансову силу

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
Рентабельність інвестицій	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Стабільність отриманого прибутку	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Ризикованість бізнесу	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Легкість виходу з ринку	легко	0	1	2	3	4	5	6	важко
Оборотність запасів	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока

Узагальнений показник фінансової сили розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість:

$$\frac{3+3+4+3+2}{5} = 3 \quad (3.1)$$

Для оцінки конкурентної переваги Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» обрані критерії, як ринкова частка установи, якість послуг і їх асортимент, прихильності клієнтів та цінова політика.

Таблиця 3.2 – Фактори, які визначають конкурентні переваги КНП «ЦПМСД»

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
Ринкова частка	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Якість послуги	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Асортимент послуг	вузький	0	1	2	3	4	5	6	широкий
Прихильність клієнтів	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Цінова політика	мінімальна	0	1	2	3	4	5	6	максимальна

Загальний показник конкурентної переваги також обчислюється як середньоарифметичний розмір шляхом поділу суми чинників на їх кількість мінус «6» для потрібного зображення фактору на координатній площі:

$$\frac{2+4+4+3+3}{5} - 6 = -2,8 \quad (3.2)$$

Для оцінки привабливості галузі Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» було обрано такі критерії, як потенціал росту галузі, потенційний прибуток, фінансова стабільність, використання ресурсів та капіталоемність наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Фактори, що визначають привабливість галузі

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка								Якісне визначення оцінки в 6 балів
Потенціал росту	низький	0	1	2	3	4	5	6		високий
Потенційний прибуток	низький	0	1	2	3	4	5	6		високий
Фінансова стабільність	низька	0	1	2	3	4	5	6		висока
Використання ресурсів	неефективне	0	1	2	3	4	5	6		ефективне
Капіталоемність	висока	0	1	2	3	4	5	6		низька

Показник привабливості галузі установи розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість:

$$\frac{5+5+4+4+2}{5} = 4 \quad (3.3)$$

Для оцінки стабільності оточення Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико - санітарної допомоги» обрані критерії, як інновації ринку, варіація попиту, інфляція, тиск конкурентів та бар'єри входження на ринок наведені у таблиці 3.4.

У розрахунку «стабільності оточення» береться середньоарифметичний розмір який поділяє суми чинників на їх кількість мінус «6» для потрібного зображення фактору на координатній:

$$\frac{3+2+3+3+3}{5} - 6 = -3,2 \quad (3.4)$$

Таблиця 3.4. – Фактори, що визначають стабільність оточення КНП «ЦПМСД»

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка								Якісне визначення оцінки в 6 балів
Інновації ринку	багато	0	1	2	3	4	5	6		небагато
Варіація попиту	велика	0	1	2	3	4	5	6		мала
Інфляція	велика	0	1	2	3	4	5	6		мала
Тиск конкурентів	високий	0	1	2	3	4	5	6		низький
Бар'єри для входження на ринок	мало	0	1	2	3	4	5	6		багато

З наведених даних виводимо матрицю SPACE-аналізу. Зробивши показник потрібного чинника та обчисливши середнє значення чинників посередині кожної з груп, відкладаємо одержані показники у осях координат, показаних на рисунку 3.1. У наслідку чого отримаємо чотирикутник. Його більш віддаленою від центру координат буде сторона в квадраті привабливість галузі – стабільність оточення, отже це означає, що медичний заклад перебуває у конкурентному стратегічному становищі. Дане становище є характерним для привабливої галузі. Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги» отримує конкурентні переваги у відносно нестабільному оточенні. Згідно даних, послабленим фактором є фінансовий потенціал установи, отже потрібно усунути загрози, які впливають на втрату фінансування. Основними механізмами по забезпеченню фінансової сили є пошук фінансових ресурсів та вихід на нові ринки. Зважаючи на це, рекомендовано використовувати наступні конкурентні стратегії:

- накопичення додаткових фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу;
- збільшення служби реалізації;
- інвестування у підвищення продуктивності;

- заходи для збереження конкурентної переваги;
- фінансування напрямків діяльності, які дозволять опановувати нові сегменти або взагалі вихід на інші ринки.

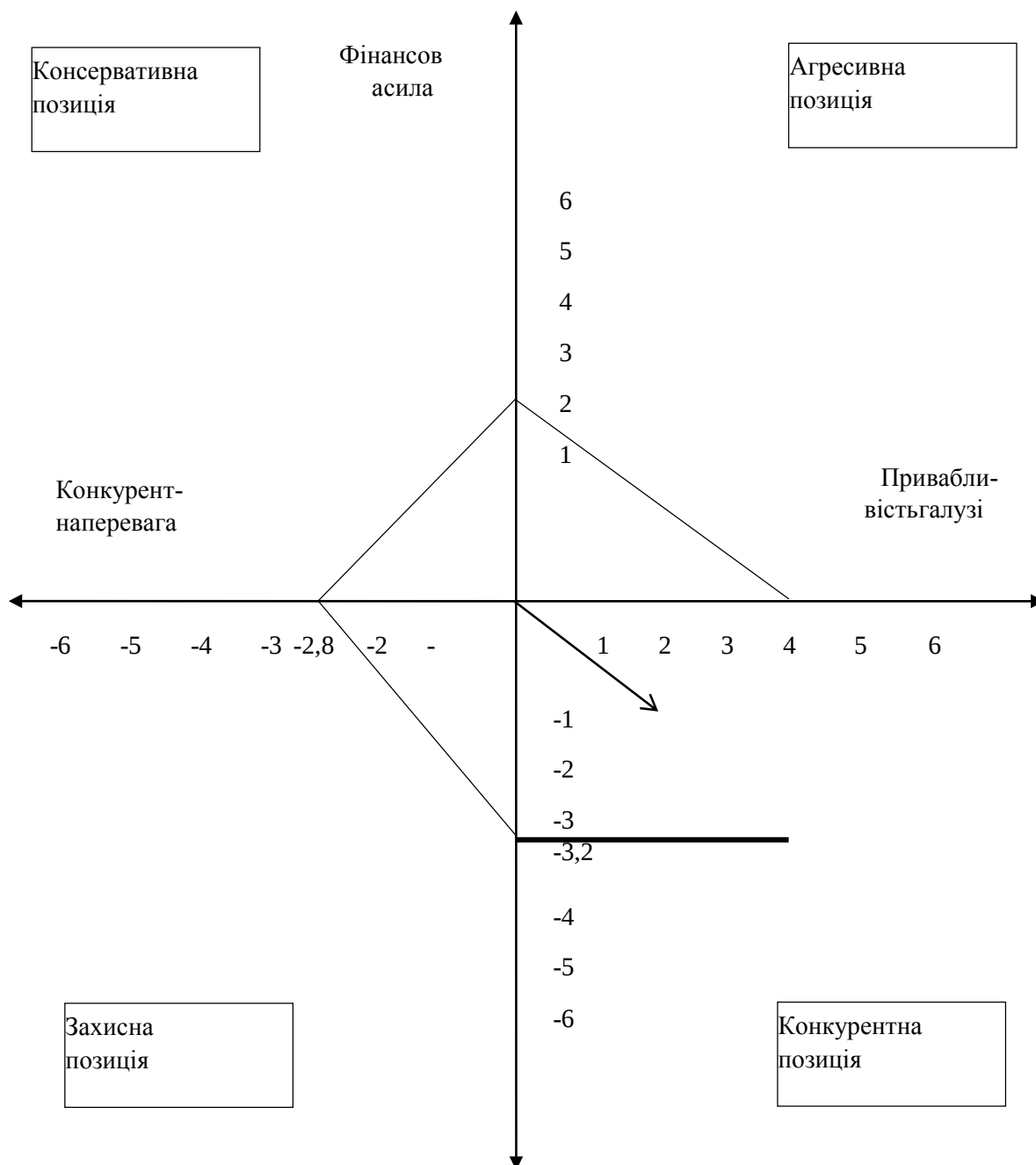


Рисунок 3.1 – Матриця SPACE вибору стратегії для Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги»

Даний тип обраної маркетингової конкурентної стратегії залежить від положення, яке займає медична установа на ринку медичних послуг, і від

характеру її дій. На основі визначеної конкурентної позиції, стану зовнішнього середовища та оцінки рівня конкурентоспроможності, пропонуємо маркетингову конкурентну стратегію Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» визначити таким чином:

- за класифікацією А. Літла, стратегія установи, яка має сприятливу позицію;
- за Ф. Котлером, стратегія челенджера;
- за М. Портером, стратегія цінового лідерства;
- за класифікацією І. Ансоффа, стратегія максимальної ринкової частки.

Отже, загальна маркетингова конкурентна стратегія буде виглядати так: стратегія цінового лідерства, що опирається на сприятливій ринковій позиції та спрямована на максимізацію ринкової частки, за рахунок клієнтоорієнтованості та постійних цінових акцій. Для перевірки доцільності обраної стратегії рекомендовано використовувати аналіз вразливості за Ж.-Ж. Ламбенем.

Спочатку визначимо фактори вразливості та перерахуємо їх в рисунку 3.2.

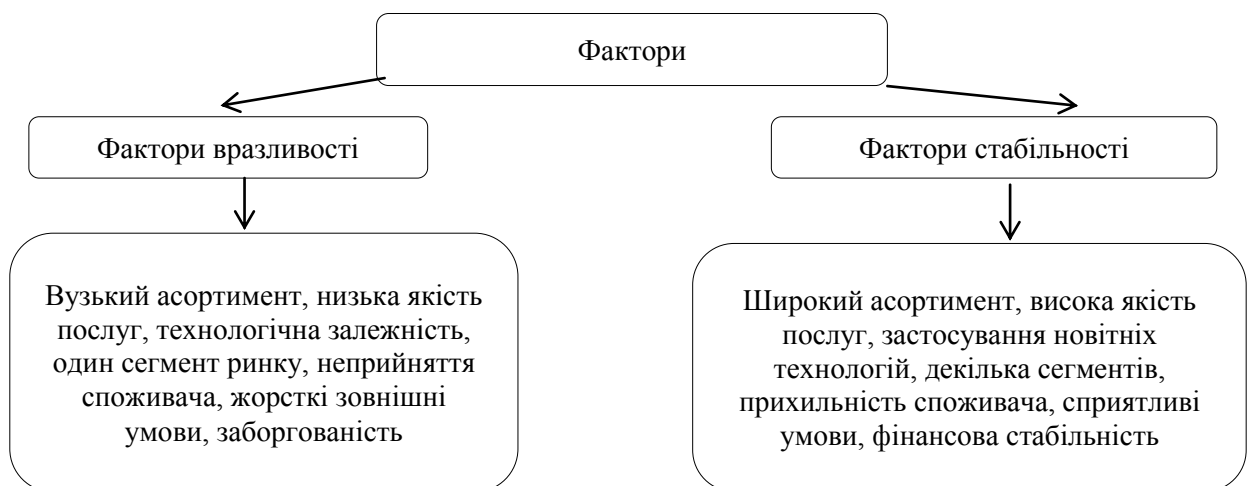


Рисунок 3.2 – Ідентифікація факторів вразливості обраної стратегії
КНП «ЦПМСД»

Вразливість стратегічного плану можна визначити двома критеріями: стратегічної значимістю ризику і ступенем контролю над фактором ризику з

боку установи. В залежності від певної комбінації цих критеріїв, можна розглядати такі квадрати матриці, як стратегічний квадрат, квадрат вразливості, квадрат точного налаштування та нестратегічний квадрат (рис. 3.3).

Кожен квадрант відповідає певній ситуації ризику, що вимагає відповідних дій. Саме в квадраті вразливості, ризики, які відносяться до стратегічного вибору, але контролюється зі сторони установи над ними слабкий. Отже, фактори, які потрапляють в даний квадрант є критичними і потребують постійного та чіткого контролю.

Контроль над фактором зі сторони підприємства	Значимість фактору для стратегічного вибору	
	низька	висока
слабкий	нестратегічний квадрат	квадрат вразливості
сильний	квадрат точної	стратегічний квадрат

Рисунок 3.3 – Матриця вразливості КНП «ЦПМСД»

Розглянемо різні фактори ризику та виділимо ті, які можуть спричинити за собою найбільшої шкоди для медичного центру, при цьому використаємо координатну матрицю уразливості, представленої в наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Фактори вразливості КНП «ЦПМСД»

№ п/п	Фактор	Контроль над фактором зі сторони підприємства		Значимість фактору для стратегічного вибору		Вибір значення фактору відносно КНП «ЦПМСД»
1	2	3	4	5	6	7
1	Вузкий асортимент	слабкий	сильний	низька	висока	сильний, висока
2	Низька якість послуг	слабкий	сильний	низька	висока	сильний, висока
3	Технологічна залежність	слабкий	сильний	низька	висока	слабкий, висока
4	Один сегмент ринку	слабкий	сильний	низька	висока	слабкий, низька

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7
5	Несприйняття споживачем	слабкий	сильний	низька	висока	сильний, висока
6	Жорсткі зовнішні умови	слабкий	сильний	низька	висока	слабкий, висока
7	Заборгованість	слабкий	сильний	низька	висока	слабкий, висока

У квадрат вразливості потрапили фактори: технологічна залежність, жорсткі зовнішні умови, заборгованість, тож згідно з аналізом вразливості маркетингової конкурентної стратегії ці чинники потребують постійного моніторингу та контролю.

Для їх уникнення необхідно:

- отримати фінансову стабільність, за рахунок залучення інвесторів;
- постійний та чіткий контроль за станом ринкових умов на медичному ринку та підлаштовуватися під них;
- моніторинг за розвитком сучасних технологій та за допомогою інвесторів облаштовувати медичну установу новітнім обладнанням.

Отже, для утворення маркетингової конкурентної стратегії медичної установи потрібно чітко розуміти, котрею вона необхідна бути для досягнення потрібного результату та конкурентоспроможності установи, а правильно сформовані стратегічні плани дозволять Комунальному некомерційному підприємству «Центр первинної медико-санітарної допомоги» тільки посилити свою конкурентоспроможність та значно збільшити кількість клієнтів.

3.2 Рекомендації щодо реалізації клієнтоорієнтованого підходу в діяльності Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги»

Спочатку необхідно зазначити, що термін клієнтоорієнтованість, має багато різних трактувань та понять. Перш за все потрібно використовувати

просте визначення: клієнтоорієнтованість – це орієнтованість на потреби клієнта. Виходячи з цього при впровадженні принципів клієнтоорієнтованості в діяльність установи необхідно визначити, хто є клієнт, які його потреби та хто приймає участь в задоволенні цих потреб даного клієнта. Тільки обґрунтувавши ці питання, можливо розробити і впровадити чіткі стандарти, які зможуть принести реальні результати.

На даному етапі розвитку Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги» впроваджує лише окремі елементи клієнтоорієнтованого підходу, це тягне за собою певні ситуації, а саме:

- середня якість сервісу клієнтів, це зумовлює необхідність підвищення ступеня обслуговування в медичному закладі;
- не чітке розуміння важливості відтворення клієнтоорієнтованої політики;
- відсутність детального плану впровадження інноваційних заходів у роботі з клієнтами;
- незадовільний рівень впровадження програм лояльності.

Клієнтоорієнтовані рішення медичного закладу мають складатися з послідовних завдань, що реалізуються за такими напрямками як:

- утримання існуючих клієнтів;
- залучення нових клієнтів;
- досягнення високої якості сервісу та задоволеності клієнтів.

Для реалізації перелічених завдань потрібно створити стандарти якісного обслуговування за певним алгоритмом. Дана стратегія допоможе, визначити відповідальних, створити план формування та моніторинг застосування наведені на рис. 3.4.

За основу можна взяти таку структуру стандартів обслуговування клієнтів:

- загальні принципи обслуговування клієнтів (неприпустима і бажана поведінка, вимоги до зовнішнього вигляду, дотримання ділового етикету);
- стандарти телефонного спілкування і електронного листування;

- стандарти поведінки в нештатних, конфліктних ситуаціях.



Рисунок 3.4 – Алгоритм впровадження стандартів якісного обслуговування для КНП «ЦПМСД»

В цілому, якщо казати про трудові ресурси, то в медичній галузі ключову роль грають не керівники, а фахівці. Саме вони впливають на величину попиту медичних послуг і прямо або побічно відповідальні за витрати медичної організації. Для цього в Комунальному некомерційному підприємстві «Центр первинної медико-санітарної допомоги» необхідно звертати, на фактори, що формують клієнтоорієнтованість персоналу, та будуть впливати на задоволеність клієнтів, їх враження від послуги і, як наслідок, прихильність:

1. Технічні навички – до них відносяться знання, вміння та досвід персоналу, які роблять можливим надання послуги. Стосовно сфери медичних послуг технічні навички відіграють визначальну роль, так як медичний персонал проходить особливу підготовку, а система його навчання є

безперервною. Крім того, в сфері охорони здоров'я існує жорстка система показників кваліфікації персоналу.

2. Соціальні навички – концепція соціальних навичок відноситься до тих показників в процесі яких надання послуги, які не пов'язані з кваліфікацією персоналу: уважність персоналу, манера спілкування, готовність допомогти, індивідуальний підхід. Всі ці фактори впливають на загальне задоволення клієнта від отриманого сервісу. В даний час на ринку медичних послуг, саме соціальні навички робітників, емоційний чинник спілкування з пацієнтом, формування сприймається пацієнтом як цінність медичної послуги, визначають вибір пацієнтом тієї чи іншої медичної організації;

3. Мотивація персоналу – в якості основи вивчення мотивації персоналу є матеріальне стимулювання. Це обумовлюється тим, що новітньої тенденцією оплати праці на вітчизняному ринку охорони здоров'я стало впровадження ефективного контракту з введенням в дію заохочувальної системи за виконання певних нормативних показників.

Також одним із напрямків удосконалення маркетингової конкурентної стратегії Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги» на основні клієнтоорієнтованого підходу може стати розробка клієнтоорієнтованої послуги. Серед переваг, які вона зможе придати медичній станові потрібно виділити:

- приваблення надійності клієнтів. Клієнти цінують ті сервіси, які максимально задовільняють їх потреби;
- зменшення скарг і нарікань з боку клієнтів;
- розширення більших конкурентних переваг. Виконуючи свої послуги клієнтоорієнтовними, медична установа робить свою організацію більш конкурентоздатною;
- моніторинг клієнтів і партнерів, найбільш доступне джерело ідей та пропозицій – це існуючі клієнти та партнери. Саме їх думка, по перше, має бути почута, при спробі зробити сервіс більш клієнтоорієнтованою. Впровадження опитувальних листів, проводити глибинні інтерв'ю, а також спостерігати та

аналізувати відгуки, це допоможе налагодити зворотній зв'язок з існуючими клієнтами;

- моніторинг послуг конкурентів, це необхідний захід, який постійно має реалізовуватися в Комунальному некомерційному підприємстві «Центр первинної медико-санітарної допомоги» оскільки завжди потрібно знати, роботу конкурентів, які нові послуги чи рішення вони запроваджують;

- проведення мозкових штурмів і зборів -«п'ятихвилинок», це допоможе залучити ключових працівників в розвиток клієнтоорієнтованої послуги.

Отже, основною тенденцією в маркетингу медичного закладу є перехід від простого надання медичних послуг до подання медичної послуги найвищої якості з максимальним урахуванням потреб пацієнта. Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги» повинен працювати над створенням цінності послуги для пацієнта в сучасних конкурентних умовах ринку. Удосконалити організаційно-правові механізми охорони здоров'я з метою раціонального використання бюджетного фінансування, особливо на підготовку медичного персоналу, реалізувати такі заходи:

- забезпечити створення публічного контракту на підготовку фахівців на основі пропозицій регіональних органів охорони здоров'я;

- створити механізми для моніторингу трирічного строку, встановленого новими експертами, та компенсаційних механізмів у разі порушення;

- розробити механізми контрактних відносин між державними установами та відомчими закладами охорони здоров'я щодо раціонального використання своїх ресурсів для суспільства в цілому;

- розробити базовий документ - Кодекс законів про охорону здоров'я України, щоб всебічно регулювати всі аспекти законодавчої бази охорони здоров'я;

- для забезпечення якості медичної допомоги розробити нові та оновити існуючі медичні стандарти та клінічні протоколи догляду на основі доказів, одночасно контролюючи виконання та виконання Міністерства охорони

здоров'я, місцевих органів виконавчої влади, муніципалітетів та установ громадянського суспільства. відповідність цим стандартам [57].

Відповідно, набуває значущості відповідь на питання про те, в чому полягає цінність послуги для пацієнта, які її складові є критичними для споживача в охороні здоров'я і яким чином можна забезпечити досягнення мети медичної установи за рахунок створення дійсно цінної послуги. Тож важливо розуміти що мається на увазі під якістю лікування і його профілактикою, а також які складові наданої послуги, впливають на її прийнятну цінність.

3.3 Основні напрямки підвищення кваліфікації персоналу підприємства для підвищення конкурентнопроможності діяльності КНП «ЦПМСД»

В медичному закладі проведення підготовки та перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників охорони здоров'я за стандартом затвердженим Міністерством охорони здоров'я узгоджується за календарним графіком проведення курсів підвищення кваліфікації на наступний рік.

З метою підвищення відповідальності за ефективність та якість роботи, поліпшення роботи закладів охорони здоров'я, поліпшення медичного обслуговування населення, затверджено більш раціональне розміщення кваліфікованого медичного персоналу на основі їх професійних навичок, досвіду та складу атестаційних комісій відповідно до профілів працівників.

Перед тим як претендувати на кваліфікаційну категорію, всі лікарі повинні проходити курси підготовки або перед сертифікаційний цикл в закладах підвищення кваліфікації або поза дипломної освіти. Інакше кажучи, безперервна освіта є обов'язковим процесом, без якого неможливо буде успішно пройти атестацію, підтвердити існуючу або отримати нову категорію.

Соціальні гарантії і компенсаційні виплати для працівників, котрих відправляють підвищувати кваліфікацію, регульовані нормами відповідного

законодавства, та повинні суворо виконуватись у медичних установах. Недотримання цих норм веде до скасування акредитації медичного закладу.

До цього переліку належать [13, с. 15]:

- збереження робочого місця і середнього заробітку;
- компенсація вартості проїзду;
- виплата добових, встановлених чинним;
- сплата витрат з винаймом житла.

Слід зазначити, що направлення на навчання, які дає медична установа працівнику, не вважаються відрядженням. Це пов'язано з різницею в природі між цими заходами та тим, що їх нормативна підтримка регулюється різними правилами.

Згідно з правилами, що регулюють систему професійного розвитку медичних працівників, усі лікарі, які проводять медичну практику, повинні подавати щорічний освітнє портфоліо на перевірку та отримати щонайменше 50 балів за своє підвищення кваліфікації, згідно за програмою безперервного навчання. У документі зазначено, що професійні асоціації можуть бути організаторами інформаційних заходів, що збирають пункти сталого професійного розвитку.

Отже для удосконалення моделі акредитації медичних закладів треба удосконалити алгоритм проходження атестації працівників, можна запропонувати наступний спосіб:

- складання списків осіб, для проходження атестації;
- складання договорів з закладами, де проводиться підготовка або перепідготовка лікарів;
- подання особистого освітнього портфоліо з результатами проходження безперервного професійного розвитку за формою затверджену МОЗ;
- вивчення професійної діяльності працівників;
- ухвалення рішення за результатами атестації;
- підсумки, щодо атестації.

Безперебійний професійний розвиток працівників треба узгоджувати з попитом на ринку медичних послуг. Алгоритм професійного навчання наведено на рис. 3.5.

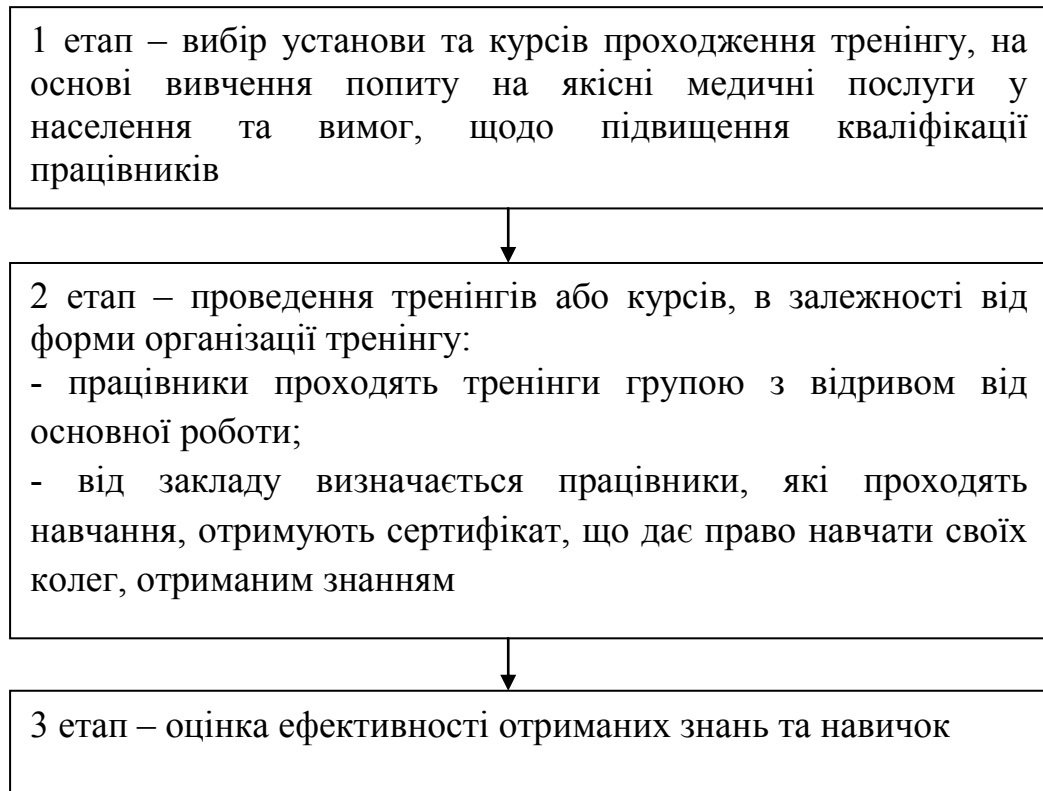


Рисунок 3.5. – Алгоритм програми безперервного навчання у закладах охорони здоров'я КНП «ЦПМСД»

В першу чергу у закладі необхідно розробити програму навчання персоналу закладу. Одним з ефективних методів навчання та підвищення кваліфікації персоналу є методика тренінгу. Тренінги для працівників можуть допомогуть підвищити кваліфікацію не тільки за своєю спеціальністю, а і підвищить свою обізнаність з різних питань, наприклад: особливості ліцензування медичних установ; специфіка організації та влаштування установи; отримати знання, як підготуватися до акредитації установи; дізнатися, які санкції та негативні наслідки є незаконними, та вислухали рекомендації юристів [41].

Для немедичного персоналу, а для представників менеджменту з персоналу закладу особливої уваги слідуде приділяти питанням, які стосуються:

- особливості правових відносин із працівниками;
- реєстрації та укладання трудових відносин із працевлаштованими спеціалістами (трудові договори, контракти, обробку персональних даних працівників);
- витрати на навчання та безперервну освіту найманих працівників;
- організація ознайомлення зовнішніх експертів з діяльністю клініки.

Одним із позитивних шляхів до удосконалення моделі акредитації лікувально-профілактичних закладів в Україні, може стати процес децентралізації, яким передбачається участь органів місцевого самоврядування в управлінні охороною здоров'я в регіонах. Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у поглибленому вивченні міжнародного досвіду, розробці механізмів його запровадження в систему управління охороною здоров'я з метою вдосконалення і підвищення ефективності вітчизняної моделі акредитації закладів охорони здоров'я.

Висновки до розділу 3

Дослідження щодо рекомендації формування маркетингової стратегії закладу охорони здоров'я дало змогу зробити такі висновки.

1. Одним із важливих етапів для медичної установи, що намагається досягти переваг на ринку медичних послуг є формування маркетингової конкурентної стратегії. Від ефективності стратегії буде залежати багато факторів, та від якості інформації, на базі якої вона дана стратегія розробляється. Для вибору маркетингової конкурентної стратегії Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико - санітарної допомоги» застосовано інструмент-аналізу SPACE. Визначено стан медичної установи та конкуренту позицію по таким векторам - фінансова сила, конкурентні переваги, привабливість галузі медичних послуг, стабільність оточення установи. Для формування конкурентної стратегії медичної установи необхідно мати чітке уявлення, якою вона повинна бути щоб досягти бажаного

результату, а правильно сформовані стратегічні плани дозволять Комунальному некомерційному підприємству «Центр первинної медико-санітарної допомоги» тільки посилити свою конкурентоспроможність та значно збільшити кількість клієнтів.

2. Існує багато різних визначень поняття клієнтоорієнтованості, тому краще використовувати просте визначення: клієнтоорієнтованість – це орієнтир на потреби клієнта. При впровадженні принципів клієнтоорієнтованості в діяльності установи необхідно чітко визначити, хто є клієнт, які його потреби у цього клієнта та хто приймає участь у задоволенні потреб даного клієнта. Тільки вивчивши ці питання, можливо розробити і впровадити якісні стандарти, які зможуть принести гарні результати. Для розвитку в даний час Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медико-санітарної допомоги» використовує лише деякі елементи клієнтоорієнтованого підходу.

3. Для підвищення відповідальності та ефективності роботи, поліпшення роботи закладів охорони здоров'я, медичного обслуговування населення, необхідно затвердити більш раціональне розміщення кваліфікованого медичного персоналу на основі їх професійних навичок, досвіду та складу атестаційних комісій відповідно до профілів працівників. Для отримання більш якісних фахівців необхідно, перед тим як претендувати на кваліфікаційну категорію, всі лікарі повинні проходити курси підготовки або перед сертифікаційний цикл в закладах підвищення кваліфікації або поза дипломної освіти.

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день система охорони здоров'я існує нагальна потреба у певних управлінських та організаційних заходах на національному, обласному та місцевому рівнях, які мають покращити здоров'я населення шляхом посилення профілактичної складової діяльності охорони здоров'я, поширення інформації про здоровий спосіб життя та розвитку якісного медичного обслуговування, посилення здатності ресурсів медичної галузі.

Відсутність цільового принципу фінансування системи охорони здоров'я, а також недостатнє її фінансування, високий відсоток особистих витрат населення на медичні послуги являються найголовнішою причиною щодо негайної оптимізації та трансформації медичної галузі.

У відповідності до поставлених завдань було отримано наступні результати: в результаті аналізу наукової літератури та підходів різних авторів, визначено поняття категорії «маркетингової конкурентної стратегії». Зауважено, що у зарубіжній та вітчизняній літературі недостатньо уваги приділено питанням сутності, змісту та процесам формування маркетингових конкурентних стратегій. У більшості джерел взагалі відображено поняття «маркетингової конкурентної стратегії» та «маркетингової стратегії конкуренції». Відмінність в цих категоріях полягає у тому, що маркетингова конкурентна стратегія визначає конкурентну перевагу, яка дозволяє підприємству витримувати конкуренцію та одержувати перемогу у конкурентній боротьбі. Маркетингова стратегія конкуренції є більш неширокою категорією, яка показує засоби досягнення і підтримання конкурентної переваги на маркетинговому функціональному рівні. Тож досліджені особливості категорії «маркетингової конкурентної стратегії» та запропоноване власне бачення цього терміну. Розглянуто класифікацію маркетингових конкурентних стратегій, вона дає змогу ознайомитися з існуючими стратегіями і вибрати необхідну, яка повністю відповідає наведеним характеристикам підприємства. Базові визначення та класифікації, незважаючи

на їх відносну «давність», залишаються актуальними й у період швидких економічних змін та глобальних перетворень. Запропоновано розширену класифікації маркетингових конкурентних стратегій за Ф. Котлером.

Досліджено процес формування маркетингової конкурентної стратегії. Одним із ключових процесів формування маркетингової конкурентної стратегії є її вибір, який доводить той факт, що установа дуже рідко використовує одну із стратегій, тому потрібні конкретні критерії для виявлення та аналізу інших стратегій з метою вибору їх більшості, яка забезпечує ефективне використання всього ресурсного потенціалу підприємства.

Визначено основи конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я. Запропоноване визначення конкурентоспроможності медичного центру – це його стан та процес взаємовідносин між суб'єктами надання медичних послуг і її споживачами, в кордонах особливої форми конкуренції між медичними робітниками для досягнення вищого рівня задоволення потреб своїх клієнтів. Поняття конкурентоспроможність включає в себе всі особливості економічних, організаційних, правових характеристик, які визначають місце закладу охорони здоров'я на відповідному ринку медичних послуг. Рівень конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я завжди залежить від впливу різних чинників. Під чинниками трактують умови, обставини, рушійні сили економічних явищ та процесів. Проаналізовано теперішній стан ринку медичних послуг в Україні. Аналіз даного положення ринку медичних послуг України підтвердив потрібність розробки маркетингових конкурентних дій для медичних установ, через поступове зростання кількості приватних медичних закладів за одночасного існування широкої інфраструктури державної медицини.

Проаналізовано маркетингове середовище медичного Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної». За результатами проведеного аналізу визначено, що ринок характеризується конкуренцією, що носить монополістичний характер. Найбільший вплив на установу мають постачальники та споживачі, найменший послуги-субститути,

так як замінників медичних послуг не існує. Позитивний вплив на медичний заклад мають технологічні та соціальні фактори, а негативний вплив економічні та політичні. Головною сильною стороною можна виділити сервіс та персонал, як частину маркетингової стратегії. А головним недоліком є не належне забезпечення ринку споживача інформаційною базою та відсутність маркетингової стратегії; оцінено рівень конкурентоспроможності медичного закладу. З розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності медичного закладу на основі його внутрішніх економічних чинників, підприємство має середній ступінь конкурентоспроможності.

Тож основною стратегією конкурентоздатності медичного центру буде комплексна стратегія по зниженню цін, підвищенню якості і підвищенні рівня обслуговування з метою утримання своєї позиції на ринку і розширенню обсягу продажів; здійснено вибір напрямів маркетингової конкурентної стратегії на основі методу SPACE-аналізу.

В Комунальному некомерційному підприємстві «Центр первинної медико-санітарної» потрібно звертати, на такі чинники, що формують клієнтоорієнтованість персоналу, та будуть впливати на задоволеність споживачів, їх враження від послуги і, як наслідок, прихильність. Також запропоновано декілька інструментів, реалізації яких дозволить зробити послуги більш клієнтоорієнтованими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічний менеджмент. М.: Економіка, 1989. 358 с.
2. Аналіз ринку медичних послуг України URL: <https://pro-consulting.ua/ua>
3. Алферов А.В. Методы маркетинговой деятельности. СПб.: СПбГИЕУ, 2004. 155 с.
4. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами під ред. С. К. Мордовина. 10-е изд. СПб.: Пітер 2009.
5. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2 (12). С. 6–13.
6. Беленкова О.Ю. Оцінка процесів концентрації та консолідації банківського капіталу в країнах СНД та у світі: *Збірник наук. праць*. 2012. Вип. 23. С. 9–13.
7. Божкова В.В. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій для студ. фак-ту економіки та менеджменту Ч.2. Суми: СумДУ, 2012. 93 с.
8. Бутенко, Н. В. Маркетинг К.: Атіка, 2006. 300 с.
9. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376с.
10. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. К.: Лібра, 2010. 720 с.
11. Горелов Д.О. Стратегія підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
12. Грант Р.М. Сучасний стратегічний аналіз. СПб.: Пітер, 2008. 560 с.
13. Григор А.В. Исследование инструментальных стратегий маркетинга. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 2 (44). С. 47–52.
14. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
15. Дойль П. Маркетинг, менеджмент и стратегия. СПб.: Питер, 2003. 544 с.

16. Завгородня А.В. Маркетингове плануванняСПб: Пітер, 2002. 352 с.
17. Індекс здоров'я України. URL: <http://health-index.com.ua/>
18. Кендюхов О.В. Маркетингова стратегія підприємства: бренд-підхід до визначення ефективності: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2009. 182 с.
19. Кім С.А. Маркетинг. М.: Дашков и К, 2008. 240 с.
20. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібникК.: Знання, 2006. 366 с.
21. Конкуренция в здравоохранении и медицине URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/health_system.shtml
22. Котлер Ф. Маркетинг у третьому тисячолітті: Як створити, завоювати і утримати ринок. М.: ТОВ «Видавництво АСТ», 2000. 272 с.
23. Котлер Ф. Основы маркетинга. СПб.;Издательский дом “Вильямс”, 2001. 944 с.
24. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібн К.: КНЕУ, 2015. 152 с.
25. Ламбен Ж.–Ж. Менеджмент орієнтований на ринок. СПб .: Пітер, 2008. 800 с.
26. Літвінов О.С. Фактори енергоємності продукції промислового підприємства: монографія Одеса: ОНЕУ, 2006. 242 с.
27. Литвинова В.А. Методы оценки конкурентоспособности: проблемы классификации. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2012. Т. 6. № 2. С. 235–240.
28. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: учебное пособие. М.: Юрайт-Издат, 2004. 215 с.
29. Мельник Т.С. Формирование маркетинговой конкурентной стратегии. К.: КНЕУ, 2004. 142 с.
30. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ.навч. закл. К. : Центр учб. л–ри, 2012. 383 с.
31. Полинская Г. А. Информационные системы маркетинга : учебник и

практикум для СПО М.: Издательство Юрайт, 2018. 370 с.

32. Попов С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры М.: Издательство Юрайт, 2018. 463 с.

33. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2010. 454 с.

34. Портер М. Стратегія конкуренції. К.:Основи, 1988. 354 с.

35. Пріб К.А. Діагностика в системі управління : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2016. 432 с.

36. Сайт журналу «Сімейна медицина в Україні» URL: https://krestongcg.com/wpcontent/uploads/2018/07/21.05.2018_mcover_fin.pdf.pdf

37. Сайт Інвестиційна аналітика URL: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/rynok-medicinskih-uslug-v-ukraine>

38. Соколова Ю.О. Розробка конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу на засадах стратегічного аналізу. *Економічний простір. Збірник наукових праць*. 2015. №94. С.222–232.

39. Хасси Д. Стратегия и планирование : путеводитель менеджера. СПб.: Питер, 2001. 378 с.

40. Центр медичної статистики МОЗ України URL: <https://moz.gov.ua/article/statistic/centr-medichnoi-statistiki-moz-ukraini>

41. Циганок О.О. Аналіз позиції підприємства в конкурентній боротьбі за методом конкурентних переваг . *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9(99). С. 155–161.

42. Шершньова З. Є. Стратегічний маркетинг. К.: КНЕУ, 2004. 699с.

43. Чепурда Л.М. Особливості стратегічного управління в сфері медичних послуг *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2011. №2. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/38.pdf.

Додаток А

Декану факультету економіки та менеджменту

_____ Олейнікову О.А.
 Студента групи МБАЗм-20
 _____ Земляної І.І.
 (П.І.Б.)
 Спеціальності 073 Менеджмент _____

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи
 «Удосконалення конкурентної стратегії медичного закладу» і призначити науковим
 керівником к.е.н, доц. каф. УФЕБ Мирошніченко Г.Б. _____

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника
 випускної кваліфікаційної роботи _____ Мирошніченко Г.Б.
 (підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри Затвердити наукового керівника і назву теми випускної
 кваліфікаційної роботи. Наказ №78 від 11.02.2022 р.

Завідувач кафедри _____
 (підпис, дата)

Попова О.Ю.
 (П.І.Б.)

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ МАГІСТРА

Земляної Ірини Ігорівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

п/п	Назва	Видавництво, журнал (назва, номер, рік) чи номер авторського свідчення	Кількість друко- ваних аркушів	Прізвища співавторів
	2	3	4	5

Автор

(підпис)

Земляна І.І.

(прізвище, ініціали)

Керівник

(підпис)

Мирошніченко Г.Б

(прізвище, ініціали)

Додаток В

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата_____ Підпис_____