

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ім. М. І. ПИРОГОВА**

Навчально-науковий Інститут громадського здоров'я, біології,
контролю та профілактики хвороб
Кафедра менеджменту та маркетингу

УДК 339.138:351.77

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ У ЗАЛУЧЕННІ ПАЦІЄНТІВ
ДО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»**

Здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти 2 курсу
денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент в охороні здоров'я»

Олександр БУРДЕЙНИЙ

Науковий керівник:
д.е.н., в.о. завідувача кафедри
менеджменту та маркетингу

Юлія ГОЛОВЧУК

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню маркетингової діяльності закладу як ключового інструменту в просуванні закладу, його ролі у формуванні довіри пацієнтів та впливу на вибір закладу медичної допомоги. Актуальність теми зумовлена збільшенням конкуренції серед закладів охорони здоров'я, зростанням приватних закладів, а також розвитком цифрових технологій, що призводить до поширення інформації про заклад в маси.

Проведено дослідницький аналіз впливу маркетингових інструментів та впровадження їх в роботі КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги №4 м. Вінниці», визначено характерні інструменти, які будуть корисні в роботі закладу зараз і на перспективній основі. Досліджено взаємозв'язок у впровадженні методів маркетингової діяльності, та збільшенні кількості пацієнтів, а також підвищення лояльності та довіри до закладу.

Для практичного аналізу здійснено організаційно-економічну характеристику КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги №4 м. Вінниці», проведено оцінку стану маркетингової діяльності закладу, ідентифіковано ключові напрями, які сприяють збільшенню пацієнтів, та залученню їх в заклад. На основі отриманих даних сформульовано чіткі цілі, що впровадженню маркетингової діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги №4 м. Вінниці», визначено перспективні напрями, які раніше не використовувались.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих висновків для підвищення лояльності до закладу, збільшення довіри до лікарів, удосконалення управлінських процесів та забезпечення довгострокового стратегічного розвитку КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги №4 м. Вінниці», використовуючи сучасні методи просування закладу.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	7
1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій у сфері охорони здоров'я.....	7
1.2. Особливості поведінки пацієнтів як споживачів медичних послуг	13
1.3. Роль маркетингових стратегій у підвищенні конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПАЦІЄНТІВ У КНП «ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО- САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ № 4 м. ВІННИЦІ».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці».....	23
2.2. Аналіз сучасного стану маркетингової діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці».....	40
2.3. Оцінка ефективності існуючих маркетингових стратегій щодо залучення пацієнтів закладу охорони здоров'я.....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПАЦІЄНТІВ ДО КНП «ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ № 4 м. ВІННИЦІ».....	59
3.1. Напрями вдосконалення маркетингових комунікацій із цільовою аудиторією	59
3.2. Впровадження сучасних цифрових інструментів для промоції медичних послуг КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця»	65
3.3. Формування довгострокової маркетингової стратегії КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця»	71
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сучасному етапі розвитку економічного зростання більшості сфер діяльності державних органів сфера охорони здоров'я теж зазнає суттєвих змін у відносинах між надавачами та споживачами медичних послуг. Еволюція полягає в тому, що галузь медицини перестає бути, як виключно соціальна функція держави, а переходить до моделі висококонкурентної індустрії XXI ст. Наразі ці процеси значно перейшли до інтенсифікації саме через прискорений ефект цифровізації, демографічних зрушень, а також розвиток роботизації та впровадженні AI технологій в систему. З впровадженням високооплачуваних технологій завели в сферу охорони здоров'я збільшення приватних закладів охорони здоров'я, які і забрали на себе валову кількість пацієнтів, що стало в моменті критичною точкою в діяльності закладів комунальної власності.

Проблема формування та розвитку маркетингової стратегії є особливо актуальною для комунальних неприбуткових закладів, діяльність яких ґрунтується на високому рівні довіри, емпатії та професіоналізму. Дослідження впливу впровадження сильної маркетингової стратегії передбачає важливе значення для збільшення попиту пацієнтів в заклад охорони здоров'я, а також збільшення довіри до закладу.

Гіпотеза дослідження В основу дослідження покладено наукову гіпотезу, згідно якою інтеграція людиноцентричного підходу та інструментів цифровізації в класичній моделі маркетингу. Передбачається існування прямого кореляційного зв'язку між рівнем маркетингової стратегії та показниками ефективності закладу, а також клінічною результативністю, яка досягається збільшенням довіри пацієнта до закладу.

Мета дослідження полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та розробки рекомендацій, щодо вдосконалення маркетингової діяльності закладів охорони здоров'я для забезпечення конкурентоспроможності, формування довгострокової діяльності пацієнтів, а також підвищення якості обслуговування.

Для досягнення поставленої мети сформульовано основні завдання:

- здійснити теоретичний аналіз сутності маркетингу в охороні здоров'я, розкрити його еволюцію та визначити специфічні риси медичної послуги як товару;
- проаналізувати поведінку пацієнтів як споживачів медичних послуг, виявивши ключові фактори впливу на вибір ЗОЗ;
- провести організаційно-економічну характеристику КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця»;
- визначити роль маркетингових стратегій у підвищенні конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я;
- оцінити вплив новітніх технологій (штучного інтелекту, телемедицини) на маркетингову активність та етичні аспекти взаємодії з пацієнтами;
- провести аналіз сучасного стану маркетингової діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця»;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності закладу.

Предметом дослідження – є сукупність чинників, що формують маркетингову стратегію, та її вплив на процес залучення і утримання пацієнтів у КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця»

Об'єкт дослідження – є процес організації та управління маркетинговою діяльністю КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця», що здійснюється в умовах трансформації національної системи охорони здоров'я, зміни моделей бюджетного фінансування та необхідності впровадження сучасних цифрових комунікаційних технологій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Наукова новизна полягає в одержанні результатів, які допоможуть у теоретико-методичному обґрунтуванні та практичній розробці напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця». Розроблено комплексну

стратегію цифрової екосистеми для комунального некомерційного підприємства первинної ланки, яка, на відміну від існуючих фрагментарних підходів, базується на впровадженні авторської WEB-платформи пацієнта з інтегрованими елементами штучного інтелекту для персоналізованого супроводу здоров'я, що дозволяє трансформувати взаємодію «лікар–пацієнт» із ситуативної у постійну партнерську співпрацю.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом оприлюднення основних положень у тезах доповідей на конференції:

Усна доповідь «Медичний туризм у післявоєнній Україні» на науковій конференції Молодих учених – 2025, ВНМУ ім. М.І. Пирогова. м. Вінниця. 19 травня 2025 року.

Бурдейний О. Цифрові технології в управлінні – порівняння досвіду України та ЄС. Матеріали Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції «Кращі практики цифровізації в ЄС та цифрова трансформація економіки України». м. Запоріжжя : видавець ФОП Мокшанов В.В., 19 листопада 2024 року. 370 с. С. 227-232.

Головчук Ю.О., Щерба І.Ю., Бурдейний О.О. Роль комунікативного менеджменту в побудові довіри між пацієнтами та медичним персоналом. Всеукраїнська наук.-практ. конференція «Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри» 24-25 жовтня 2024 року. м. Харків. С. 83-86. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10498>

Головчук Ю.О., Бурдейний О.О. Стратегії мотивації медичного персоналу в умовах постійного стресу та навантаження. Збірник матеріалів Всеукраїнської наук.-практ. конференції молодих вчених «Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки». м. Одеса, 18 жовтня 2024 року. С. 151-152. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10178>

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить: 78 сторінок, використано 81 інформаційне джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій у сфері охорони здоров'я

Сучасні трансформаційні процеси в системі охорони здоров'я України відбуваються в умовах докорінної зміни парадигми взаємовідносин між лікарем та пацієнтом, зростаючої конкуренції між медичними закладами різних форм власності, підвищення вимог суспільства до якості послуг та активної цифровізації управлінських процесів. Реформа фінансування галузі, запровадження принципу «гроші ходять за пацієнтом» та автономізація закладів охорони здоров'я, регламентовані Законами України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [7] та «Про заклади охорони здоров'я та медичне обслуговування населення» [8], перетворили пацієнта з пасивного отримувача допомоги на активного споживача, який має право вибору. За таких умов ключового значення набуває застосування принципів маркетингу як важливого інструменту стратегічного управління, що забезпечує не лише виживання закладу на ринку, але й формування його позитивної репутації, залучення нових пацієнтів та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів [26, с. 44-52].

Історично поняття «маркетинг у сфері охорони здоров'я» почало активно розвиватися наприкінці XX століття. Тривалий час у медичній спільноті існував певний скепсис щодо доцільності застосування ринкових інструментів, оскільки медицина розглядалася виключно як соціальна місія. Однак сьогодні маркетинг розглядається як система управлінських рішень, спрямованих на вивчення потреб пацієнтів, формування якісних медичних послуг і забезпечення їх доступності та привабливості. Варто зазначити, що вітчизняні та закордонні науковці, зокрема Нурджанті Л. [12, с. 1-30] та Шарма В.К. [13, с. 560-585], наголошують: сутність маркетингу в охороні здоров'я не можна

зводити виключно до комерційного «продажу послуг». Сучасні дослідники визначають його як комплексну систему управління, орієнтовану на задоволення потреб пацієнтів через надання якісної допомоги при раціональному використанні кадрових, фінансових та матеріальних ресурсів закладу [22; 40, с. 127-129]. Дослідники підкреслюють специфічні риси цього ринку в Україні, які відрізняють його від класичного товарного ринку.

По-перше, це інформаційна асиметрія: пацієнт, як правило, не володіє спеціальними медичними знаннями і рідко може об'єктивно оцінити якість послуги, тобто правильність діагнозу чи протоколу лікування навіть після її отримання. Тому він орієнтується на побічні фактори: ввічливість персоналу, умови перебування, відгуки інших. Через це головним капіталом медичного закладу стає довіра та репутація [44, с. 83-86]. По-друге, це нееластичність попиту на певні види послуг. У випадку ургентних станів (гострий біль, травма) попит є нееластичним – пацієнт звернеться до найближчого закладу незалежно від ціни чи маркетингової активності. По-третє, це етична складова та законодавче регулювання. Маркетингова стратегія медичного закладу обмежена деонтологічними нормами та вимогами Законів України «Про рекламу» [1] та «Про захист прав споживачів» [2]. Реклама не може обіцяти гарантованого одужання або вводити в оману щодо ефекту лікування.

Для глибокого розуміння природи маркетингу в цій сфері необхідно проаналізувати фундаментальні характеристики медичної послуги як продукту, що визначають специфіку маркетингових стратегій [10, с. 73-83]:

Невідчутність. Медичну послугу не можна побачити, спробувати чи оцінити до моменту її отримання. Це породжує у пацієнта відчуття ризику. Завдання маркетингу – «матеріалізувати» послугу через створення відповідного фізичного оточення, а саме сучасний інтер'єр, охайність персоналу, якісні інформаційні матеріали, саме це і слугує доказом професіоналізму [29, с. 134-136].

Невіддільність від джерела. Послуга надається і споживається одночасно. Лікар є невід'ємною частиною послуги. Це означає, що маркетинг у медицині

– це насамперед маркетинг персоналу. Компетентність, емпатія та комунікативні навички лікаря прямо впливають на задоволеність пацієнта [25, с. 151-152].

Мінливість якості. Якість послуги може залежати від того, хто, коли та в яких умовах її надає, а також від індивідуальних особливостей організму пацієнта. Стратегічним завданням стає стандартизація процесів (впровадження клінічних протоколів та маршрутів пацієнта) для забезпечення стабільно високої якості.

Неможливість зберігання. Медичну послугу не можна виробити «на склад». Простій лікаря або незаповнений запис – це втрачені ресурси. Тому маркетинг має вирішувати задачі регулювання попиту (системи попереднього запису, нагадування про візити)

У дослідженнях авторів підкреслюється, що маркетинг є основою формування конкурентоспроможності медичного закладу. Так, Надер А.С. вказує, що стратегічний маркетинг дозволяє не лише залучити первинного пацієнта, а й сформувати коло лояльних клієнтів [11, с. 1-13]. У свою чергу, Головчук Ю.О., Карачина Н.П. та Ночвіна О.А. розглядають маркетинг з позиції управлінського консалтингу, зазначаючи, що ефективне управління закладом неможливе без постійного моніторингу ринку, аналізу конкурентного середовища та впровадження інноваційних каналів комунікацій [32, с. 7-13].

Центральним елементом маркетингової діяльності є розробка та реалізація маркетингової стратегії – довгострокового плану дій, спрямованого на досягнення цілей закладу [39, с. 217-219; 48, с. 35-42]. Для розуміння того, як саме медичні заклади реагують на конкуренцію, доцільно розглянути класифікацію стратегій. Адаптуючи класичні підходи до реалій української медицини, науковці виділяють три основні групи стратегій конкурентної поведінки [50, с. 185-195]:

Перша – стратегія лідерства за витратами (цінова стратегія). Вона найчастіше використовується державними та комунальними неприбутковими підприємствами (КНП), центрами первинної медико-санітарної допомоги [78;

79]. В умовах фінансування від НСЗУ головним інструментом тут є доступність та безоплатність послуг для пацієнта в рамках Програми медичних гарантій. Мета такої стратегії – охопити максимальну кількість населення та забезпечити ефективність за рахунок масштабу діяльності.

Друга – стратегія диференціації. Ця стратегія є домінуючою для приватного сектору та спеціалізованих державних центрів. Вона передбачає надання послуг, які сприймаються пацієнтом як унікальні. Диференціація може базуватися на сервісній складовій, технологічній перевазі або кадровій елітарності (бренди лікарів) [20, с. 261-263; 29, с. 134-136].

Третя – стратегія фокусування (нішова стратегія). Заклад свідомо обмежує свою діяльність вузьким сегментом ринку і намагається стати в ньому абсолютним експертом [46, с. 57-60].

Якщо для товарного ринку достатньо моделі «4Р», то сучасні дослідники, такі як Петухов В., наголошують на необхідності використання розширеного інструментарію [66, с. 224-228], що у сфері послуг трансформується у комплекс «7Р» (рис. 1.1).

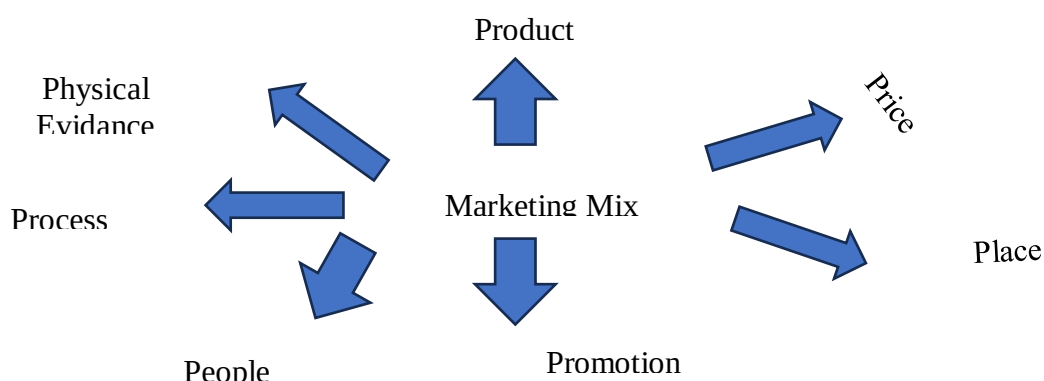


Рис. 1.1. Комплекс заходів 7Р

Джерело: складено автором самостійно на основі [66, с. 224-228; 41, с. 69-75]

Розглянемо складові цього комплексу детальніше. Дані на рис. 1.1 свідчать про те, що у сфері охорони здоров'я маркетинговий комплекс трансформується в систему взаємопов'язаних елементів, де центральне місце посідає продукт. У медицині це комплексна категорія, що охоплює як безпосередній процес надання допомоги, так і його кінцевий результат.

Нерозривно пов'язаним із цим є процес ціноутворення (Price), який у медичній галузі вирізняється складністю та залежить від собівартості послуг і платоспроможності населення [52].

Важливою складовою є місце або дистрибуція (Place), що передбачає фізичну доступність закладу. У сучасних умовах поняття місця розширюється, інтегруючи віртуальний простір за допомогою інструментів телемедицини та онлайн-платформ [81]. Паралельно з цим реалізується стратегія просування (Promotion), яка включає рекламу, PR та просвітницьку роботу [55].

Критичним елементом усієї стратегії залишаються люди (People), адже компетентність та емпатія персоналу безпосередньо формують сприйняття якості послуги [36, с. 266-277]. Сама реалізація послуги відбувається через певний процес (Process), що вимагає оптимізації маршруту пацієнта та зменшення черг. Завершальним фактором виступає фізичне оточення (Physical Evidence) – «сигнали якості» у вигляді чистоти та сучасного обладнання, на які орієнтується пацієнт [49, с. 477-481]. Хамдан Н. та співавтори зазначають, що в умовах реформування медицини ключовою метою використання цього комплексу є забезпечення цінності для пацієнта шляхом створення якісних відносин [10, с. 73-83].

У сучасних умовах стратегічний маркетинг набуває нових форм завдяки стрімкій цифровізації. Дослідження Білика І.І. та співавторів вказують на необхідність активного використання веб-сайтів, соціальних мереж та мобільних додатків [14, с. 268-278; 15, с. 91-95]. Веб-сайт закладу перестає бути просто візитівкою, а стає повноцінним сервісним інструментом [79; 81]. Розвиваючи цю думку, Головчук Ю.О. та Палагнюк Г.О. розглядають перехід до цифрових стратегій як необхідну умову конкурентоспроможності [27].

Узагальнюючи дослідження сутності та класифікації маркетингових стратегій у сфері охорони здоров'я, можна констатувати, що в умовах системного реформування медичної галузі України маркетинг трансформувався з допоміжної опції у фундаментальний інструмент стратегічного управління. Зміна парадигми фінансування за принципом «гроші

ходять за пацієнтом» та автономізація закладів охорони здоров'я докорінно змінили статус пацієнта, перетворивши його з пасивного об'єкта лікування на вимогливого споживача, який обирає надавача послуг в умовах ринкової конкуренції.

Вибір конкретної маркетингової стратегії безпосередньо залежить від форми власності та спеціалізації закладу. Для державних та комунальних некомерційних підприємств базовою є стратегія лідерства за витратами, що реалізується через забезпечення доступності послуг у межах Програми медичних гарантій. Натомість приватний сектор та вузькопрофільні центри тяжіють до стратегій диференціації (унікальний сервіс, технології) або фокусування (нішова спеціалізація). Водночас, незалежно від обраної стратегії, сучасна маркетингова діяльність неможлива без активної цифровізації комунікацій, де веб-сайт та присутність у соціальних мережах стають невід'ємними складовими сервісу та інструментами побудови довготривалих відносин із пацієнтом.

Отже, маркетингові стратегії у сфері охорони здоров'я є важливим інструментом управління, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності закладів та якості медичних послуг з урахуванням соціальної значущості галузі. Їх класифікація дозволяє обґрунтовано обирати стратегічні підходи відповідно до цілей розвитку, умов ринку та потреб пацієнтів. Раціональне поєднання маркетингових стратегій забезпечує адаптивність закладів охорони здоров'я та ефективність їх діяльності.

1.2. Особливості поведінки пацієнтів як споживачів медичних послуг

В умовах реформування системи охорони здоров'я України та впровадження моделі фінансування «гроші йдуть за пацієнтом», роль пацієнта трансформувалася з пасивного об'єкта лікування в активного суб'єкта – споживача медичних послуг. Ця зміна парадигми докорінно змінює підходи до управління закладами первинної ланки, такими як КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця», оскільки фінансова стабільність підприємства тепер наряду залежить від вільного вибору пацієнта та кількості укладених декларацій. Розуміння мотивації, страхів та алгоритмів прийняття рішень пацієнтами стає фундаментом для побудови ефективної маркетингової стратегії.

Аналіз наукової літератури та практичної діяльності закладів охорони здоров'я дозволяє виділити специфічні риси поведінки споживачів на цьому ринку. На відміну від класичного ритейлу, де споживач часто отримує задоволення від процесу покупки, споживання медичних послуг часто пов'язане з так званим «негативним попитом». Більшість людей не бажають хворіти і звертаються до лікаря вимушено. Це створює унікальний психологічний фон взаємодії: пацієнт часто перебуває у стані стресу, болю, тривоги або страху. Такий емоційний стан робить поведінку менш раціональною, підвищуючи чутливість до емпатії персоналу та атмосфери закладу.

Оскільки медична послуга є невлотною, невіддільною від лікаря та мінливою, пацієнт зіштовхується з проблемою оцінки її якості. Фахівець може оцінити правильність протоколу лікування, але пацієнт оцінює «периферійні» атрибути. В маркетингу це явище описується через розрив між «клінічною якістю» та «функціональною якістю». Пацієнти схильні екстраполювати сервісні аспекти на професіоналізм лікаря. Якщо в закладі чисто, адміністратор привітний, а лікар уважно слухає – пацієнт підсвідомо вважає, що і лікування буде якісним. І навпаки: черги, грубість або «радянський» інтер'єр знижують довіру до клінічної компетенції фахівця (рис. 1.2).

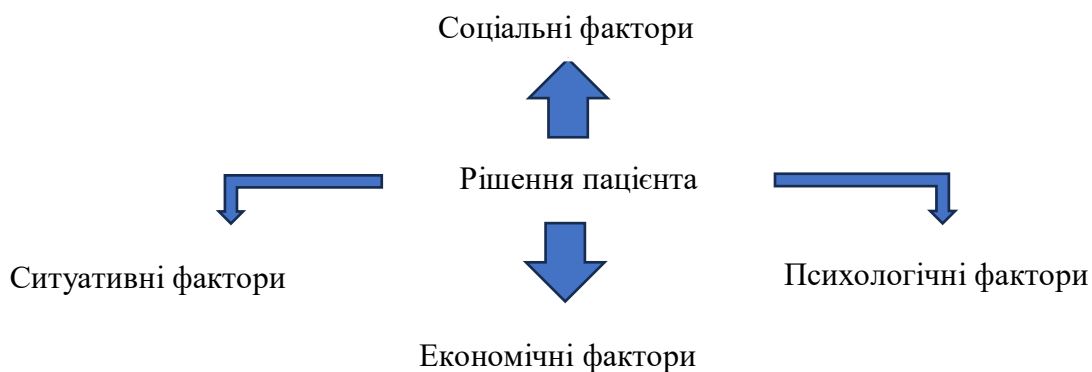


Рис.1.2. Модель факторів впливу на поведінку споживача медичних послуг

Джерело: складено автором самостійно

Як видно з рисунка 1.2, вибір пацієнтів формується під впливом складної комбінації об'єктивних та суб'єктивних чинників. До об'єктивних відносяться територіальна доступність, матеріально-технічне забезпечення, чистота та комфорт у закладі. Однак, як свідчить практика, вирішальними часто стають суб'єктивні чинники, такі як довіра до конкретного лікаря, адже особистість лікаря в первинній ланці є важливішою за бренд закладу. Рекомендації знайомих більш відоме, як «сарафанне радіо». Це найбільш надійний канал комунікації для пацієнтів, оскільки він базується на соціальному доказі. Комунікаційні навички персоналу. Здатність лікаря пояснити складні речі простою мовою. Відгуки в Інтернеті.

Сучасний пацієнт стає все більш вибагливим та поінформованим. Перед візитом до лікаря або підписанням декларації значна частина людей проводить «попередній аудит» в Інтернеті. Це явище отримало назву «кіберхондрія» (пошук симптомів у Google) та трансформувалося у сталу модель поведінки. Для споживачів медичних послуг характерна модель – «шукаю онлайн, купую офлайн». У КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» це означає, що пацієнти спочатку вивчають сайт, сторінку у Facebook, і лише потім приймають рішення про візит.

Згідно з даними досліджень Quintero et al., навіть незначне зростання кількості позитивних відгуків може збільшити потік первинних пацієнтів на 10-15%. Відсутність лікаря або закладу в цифровому просторі часто сприймається споживачем як ознака непрофесійності або «відсталості» [1].

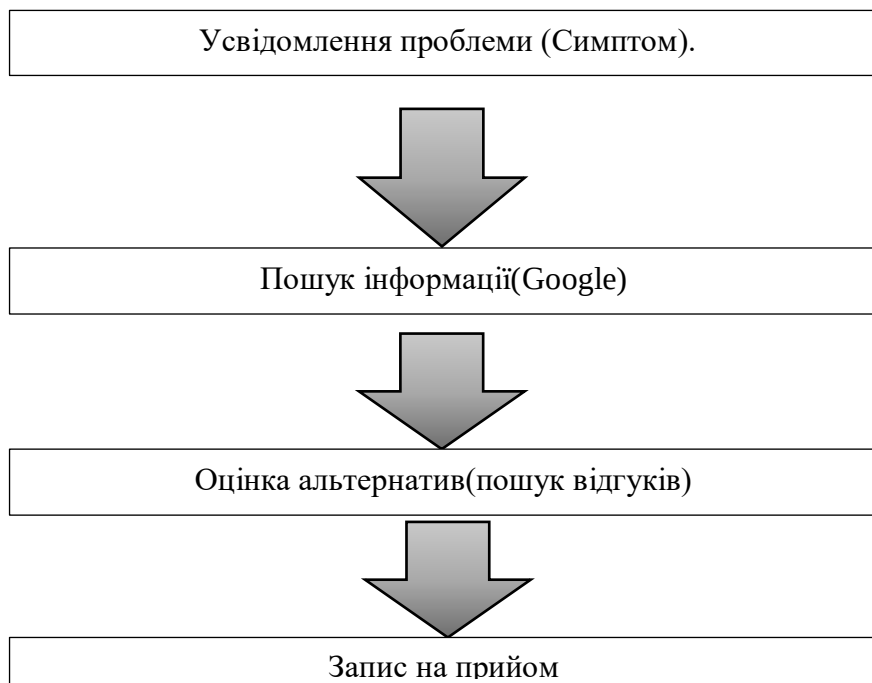


Рис. 1.3. Шлях цифрового пацієнта

Джерело: складено автором самостійно на основі дослідження руху пацієнта

На рисунку 1.3 візуалізовано алгоритм поведінки сучасного споживача медичних послуг, який отримав назву «шлях цифрового пацієнта». Цей процес розпочинається з етапу усвідомлення проблеми, коли потенційний клієнт фіксує появу симптому або потребу в профілактиці, що стає тригером для подальших дій. Наступним кроком є активний пошук інформації, де основним інструментом виступають пошукові системи, зокрема Google, що актуалізує потребу медичних закладів у SEO-оптимізації та присутності в інформаційному просторі. Критично важливим є третій етап оцінка альтернатив, під час якого пацієнт здійснює вибір на основі соціальних доказів, аналізуючи відгуки на профільних ресурсах та рейтинги лікарів, що підкреслює значення управління репутацією у маркетинговій стратегії закладу. Завершальним етапом є конверсійна дія – запис на прийом, успішність якої залежить від зручності комунікаційних каналів та юзабіліті веб-

ресурсів клініки. Поведінка пацієнта базується на довірі, яка не є статичною, а формується поетапно. Можна виділити три рівні довіри, які проходить споживач у взаємодії з сімейним лікарем:

Початкова довіра, яка виникає на основі зовнішніх атрибутів: рейтингу закладу, візуальної охайності, відгуків на Google Maps та рекомендацій друзів. На цьому етапі пацієнт ще не отримав послугу, але вже сформував очікування.

Далі йде довіра взаємодії, вона формується безпосередньо в кабінеті лікаря. Тут важить уміння доступно пояснити діагноз, уважність, тактовність та етичність. Пацієнт оцінює, чи слухають його, чи приділяють достатньо часу.

І найбільш ефективна, яка з'являється тільки з часом, а саме стійка довіра, вона вже є результатом успішного лікування та тривалих відносин. Саме на цьому етапі пацієнт перетворюється на «адвоката бренду», який активно рекомендує заклад своєму оточенню.

Цікавим є феномен лояльності, що характеризується тим, що пацієнт, який має стійку довіру до свого сімейного лікаря, схильний ігнорувати дрібні недоліки сервісу (наприклад, застарілі меблі в коридорі або чергу), залишаючись відданим саме фахівцю. Це підтверджує тезу про те, що у медицині ключовою точкою контакту бренду зі споживачем є особистість лікаря.

Для глибокого розуміння поведінки пацієнтів необхідно враховувати їх вікові особливості згідно з теорією поколінь. Це особливо актуально для сімейної медицини, яка обслуговує всі вікові групи.

Бєбі-бумери (1946-1964 р.н.): Найбільш консервативна категорія. Вони довіряють авторитету лікаря («лікар сказав – треба робити»), цінують особистий контакт, менше користуються онлайн-записом, віддають перевагу телефонним дзвінкам. Для них важлива повага та увага.

Покоління X (1965-1980 р.н.): Прагматичні споживачі. Вони цінують свій час, тому для них важлива чіткість графіку та відсутність черг. Часто перевіряють призначення лікаря, шукаючи додаткову інформацію.

Міленіали (Покоління Y, 1981-1996 р.н.) та Покоління Z (з 1997 р.н.): Найбільш вимоглива до сервісу та цифровізації група. Вони звикли до сервісу рівня Uklop чи Monobank і очікують подібного від медицини. Активно користуються додатками, телемедициною, шукають лікаря в Instagram. Для них важлива емпатія, партнерство та відсутність бюрократії.

Традиційна патерналістська модель («лікар знає краще, пацієнт мовчки виконує») поступово відходить у минуле. Сучасна поведінка споживача характеризується прагненням до партисипативності. Сучасні пацієнти прагнуть розуміти суть своїх призначень, брати участь у прийнятті рішень та отримувати освітній контент від свого лікаря. Медичні заклади, які ведуть активну просвітницьку роботу (наприклад, публікують поради щодо вакцинації чи профілактики, як це впроваджується в КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця»), мають вищий рівень лояльності аудиторії, оскільки задовольняють потребу пацієнта в інформації та знижують рівень тривожності.

Отже, поведінка пацієнтів як споживачів медичних послуг є складним психосоціальним процесом, що характеризується високою емоційною складовою, орієнтацією на особистість лікаря та зростаючою роллю цифрових каналів комунікації. Сучасний споживач проходить шлях від пошуку інформації в Інтернеті до формування стійкої довіри через особистий досвід взаємодії. Для ефективного управління КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» критично важливо враховувати ці особливості, адаптуючи комунікацію під різні покоління пацієнтів та розвиваючи не лише клінічну складову, а й сервісну, комунікаційну та цифрову стратегії взаємодії з населенням. Маркетинг відносин стає ключовим інструментом утримання пацієнтської бази в умовах конкурентного ринку.

1.3. Роль маркетингових стратегій у підвищенні конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я

В умовах ринкової трансформації медичної галузі України поняття «конкурентоспроможність» для закладів охорони здоров'я набуло нового, прагматичного змісту, трансформуючись із суто теоретичної категорії в ключовий індикатор життєздатності підприємства. Якщо раніше державні поліклініки та лікарні функціонували в умовах гарантованого бюджетного фінансування та чіткого адміністративно-територіального закріплення населення, що фактично нівелювало потребу в боротьбі за відвідувача, то сьогодні ситуація докорінно змінилася. Впровадження принципу «гроші ходять за пацієнтом» створило висококонкурентне середовище, де фінансове благополуччя закладу, рівень оплати праці медичного персоналу та можливості для розвитку матеріально-технічної бази прямо залежать від здатності закладу вигравати боротьбу за лояльність пацієнта. У такій системі координат кожен медичний заклад, незалежно від форми власності, стає повноцінним ринковим суб'єктом, який змушений доводити свою ефективність та привабливість.

Під конкурентоспроможністю медичного закладу ми розуміємо його інтегральну здатність надавати медичні послуги, які за критеріями ціни, клінічної якості, безпеки та рівня сервісу є більш привабливими для пацієнта, ніж пропозиції аналогічних закладів-конкурентів, забезпечуючи при цьому фінансову стійкість, рентабельність та стратегічний розвиток організації. Аналіз сучасної ситуації на ринку показує, що сама лише наявність кваліфікованих лікарів вже не гарантує ринкового успіху, адже сучасний пацієнт, маючи законодавчо закріплене право вільного вибору лікаря та закладу, оцінює медичну установу комплексно: від зручності запису та відсутності черг до емпатії персоналу та комфорту перебування. Саме за таких обставин на перший план виходить маркетингова стратегія, яка виступає не просто інструментом просування окремих послуг, а фундаментальним механізмом формування стійких конкурентних переваг та управління взаємовідносинами зі споживачем (рис.1.4.).

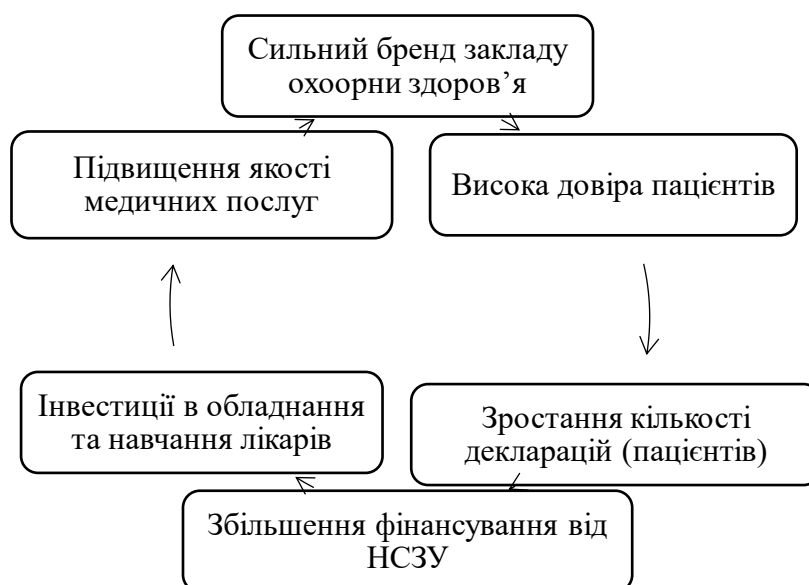


Рис. 1.4. Механізм впливу сильного бренду на економічні показники закладу охорони здоров'я

Джерело: складено автором самостійно

Варто звернути увагу на механізм впливу сильного бренду на економічні показники закладу охорони здоров'я, візуалізований на рисунку 1.4. Ця схема демонструє замкнений позитивний цикл розвитку, де відправною точкою є наявність сильного бренду медичного закладу. Сформований бренд безпосередньо конвертується у високу довіру пацієнтів, що є критичним фактором у медицині. Високий рівень довіри стимулює зростання кількості підписаних декларацій, що в поточній моделі фінансування автоматично призводить до збільшення надходжень від Національної служби здоров'я України (НСЗУ). Фінансова стабільність дозволяє закладу здійснювати інвестиції в сучасне обладнання та професійне навчання лікарів, що стає фундаментом для підвищення якості медичних послуг. Покращена якість послуг, у свою чергу, знову підсилює бренд закладу, замикаючи цикл та забезпечуючи стаке економічне зростання.

Для забезпечення ефективності цього механізму можна виділити чотири ключові вектори реалізації маркетингової стратегії. Першим є стратегія загального брендингу та управління репутацією, оскільки в сучасній економіці бренд виступає одним із найцінніших нематеріальних активів і виконує для

пацієнта функцію «знака якості», суттєво знижуючи рівень тривожності при виборі місця лікування.

Другим вектором є розвиток персонального бренду лікаря, що є особливо актуальним трендом для первинної ланки, де пацієнти часто обирають конкретне ім'я фахівця; підтримка та просування особистих брендів лікарів через соціальні мережі, публікації та участь у конференціях створює унікальну конкурентну перевагу, яку неможливо скопіювати конкурентам.

Третім надважливим напрямом є стратегія омніканальної комунікації або digital-стратегія, оскільки сучасна конкурентоспроможність неможлива без цифрової присутності та доступності. Пацієнти поколінь Y та Z потребують можливості взаємодії із закладом через смартфон, тому перевагу отримують ті установи, які дозволяють записатися на прийом онлайн через такі сервіси, як Eleks Online, власний сайт чи чат-бот у кілька кліків, а також отримувати результати аналізів у додатку. Цифровізація безпосередньо впливає на швидкість реакції, адже поки конкурент лише відповідає на телефонний дзвінок, цифровий заклад вже успішно реєструє пацієнта.

Четвертим вектором виступає стратегія соціальної відповідальності та превентивної медицини, що дозволяє формувати лояльну спільноту навколо закладу через проведення «шкіл здоров'я», днів відкритих дверей та безкоштовних скринінгів; такий підхід перетворює заклад у свідомості пацієнта з комерційної структури на надійного партнера у збереженні здоров'я.

Окремо варто виділити критичну роль внутрішнього маркетингу, адже у сфері послуг якість продукту невіддільна від людини, яка його надає. Неможливо побудувати конкурентоспроможний заклад із невмотивованим персоналом, тому сучасна стратегія має бути спрямована всередину організації, забезпечуючи комфортні умови праці, зрозумілу мотивацію та навчання навичкам комунікації. Це базується на простій логіці, де задоволений співробітник дорівнює задоволеному пацієнту, а низька плинність кадрів стає додатковою перевагою, оскільки пацієнти високо цінують сталість контакту зі своїм лікарем (рис.1.5).



Рис.1.5. Піраміда конкурентних переваг сучасного закладу охорони здоров'я

Джерело: складено автором самостійно на основі дослідження

Для глибшого розуміння механізму формування лідерських позицій на ринку доцільно розглянути піраміду конкурентних переваг сучасного медичного закладу, візуалізовану на (рис.1.5). Ця модель структурує фактори привабливості для пацієнта за ієрархічним принципом, де кожен наступний рівень базується на попередньому.

Фундаментом піраміди виступає нижній, базовий рівень, що охоплює фізичну доступність, належну кваліфікацію лікарів та наявність ліцензії. Ці елементи належать до категорії «must have»: вони є обов'язковими для функціонування будь-якого закладу, але самі по собі не створюють конкурентної переваги, оскільки наявні в усіх учасників ринку. Надбудовою над базою є середній, сервісний рівень, який вже дозволяє закладу ефективно конкурувати за пацієнта. Сюди відносяться відсутність черг, можливість зручного онлайн-запису, комфорт перебування у приміщенні та ввічливість персоналу.

Вершину піраміди займає ціннісний або емоційний рівень, який перетворює заклад на беззаперечного лідера ринку. На цьому етапі ключову роль відіграють сильний бренд, високий рівень довіри, персоналізація підходу, щира турбота та соціальна відповідальність бізнесу.

Говорячи про впровадження такої моделі та роль маркетингу загалом, не можна оминути питання вимірювання ефективності, адже маркетингова

стратегія підвищує конкурентоспроможність лише тоді, коли приносить конкретні, вимірювані результати.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що в сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України маркетингова стратегія перестала бути факультативним елементом управління та трансформувалася у ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. Вона виступає важливим інструментом стратегічного розвитку, що дозволяє медичним установам адаптуватися до зростаючої конкуренції, змін у поведінці пацієнтів і підвищених вимог до якості та сервісу.

Маркетингова стратегія надає можливість закладу вийти за межі цінової конкуренції, яка в державному та комунальному секторах є обмеженою нормативно та фінансово, і зосередитися на формуванні нематеріальних конкурентних переваг. До таких переваг належать цінності закладу, рівень сервісу, репутація, довіра пацієнтів та якість комунікації. В умовах ринкових трансформацій пацієнт дедалі частіше виступає активним споживачем медичних послуг, який робить свідомий вибір на користь більш клієнтоорієнтованих, відкритих і технологічно розвинених закладів. Відтак ігнорування маркетингових інструментів створює ризик втрати пацієнтського потоку та зниження позицій на ринку медичних послуг.

Отже, підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я досягається шляхом системної інтеграції сучасних маркетингових та діджитал-інструментів, побудови сильного бренду закладу, а також розвитку особистих брендів медичних працівників. Важливим напрямом є фокусування на формуванні позитивного та бездоганного клієнтського досвіду на всіх етапах взаємодії пацієнта з медичним закладом. У сукупності це сприяє зміцненню довіри, підвищенню лояльності пацієнтів і забезпечує стійкий розвиток закладів охорони здоров'я в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПАЦІЄНТІВ У КНП «ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО- САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ № 4 М. ВІННИЦІ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця»

Для забезпечення ефективної діяльності закладу охорони здоров'я важливо мати чітку й раціонально побудовану систему управління, яка забезпечує узгодженість роботи всіх структурних підрозділів, оптимальний розподіл функцій та безперервність надання медичних послуг. У КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» організаційна структура сформована таким чином, щоб ефективно виконувати завдання первинної ланки охорони здоров'я, забезпечувати доступність медичної допомоги, своєчасність обслуговування та високий рівень пацієнт-орієнтованості (рис. 2.1).

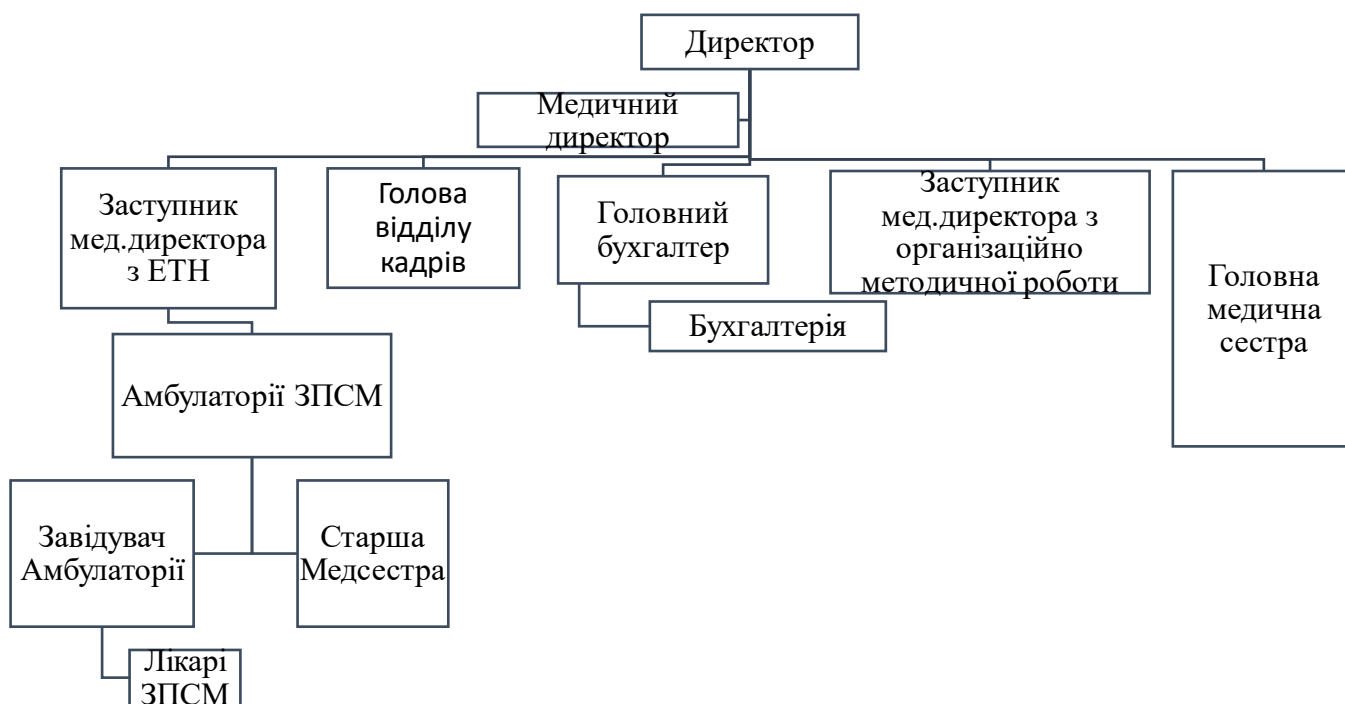


Рис. 2.1. Організаційна структура КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця»

Джерело: складено автором за матеріалами закладу охорони здоров'я

Як видно (рис. 2.1) організаційна структура закладу є багаторівневою та комплексною, що відповідає функціональним особливостям роботи первинної медичної допомоги. КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» забезпечує повний спектр послуг – від профілактики й ранньої діагностики до лікування найбільш поширених захворювань та координації маршруту пацієнтів у разі необхідності вторинної або третинної медичної допомоги.

Керівна ланка представлена директором, який здійснює стратегічне управління закладом, координує діяльність підрозділів, забезпечує виконання умов договору з Національною службою здоров'я України та відповідає за ефективне використання фінансових ресурсів. Директору підпорядковуються заступники з медичної частини та економіки, які відповідають за організацію лікувального процесу, якість медичних послуг, впровадження клінічних протоколів, кадрову політику та фінансово-економічне планування.

Адміністративно-господарські підрозділи, до яких належать бухгалтерія, юридичний сектор, відділ кадрів, відділ охорони праці, господарський сектор, інформаційно-технічна підтримка та відділ закупівель, забезпечують організаційний супровід діяльності амбулаторій, ведення документації, кадрове діловодство, юридичне забезпечення та матеріально-технічне оснащення. Ці підрозділи забезпечують стабільну роботу закладу та створюють необхідні умови для діяльності медичних працівників.

Основою структури КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» є амбулаторії загальної практики – сімейної медицини, які обслуговують населення за територіальним принципом. Кожна амбулаторія має лікарів загальної практики – сімейної медицини, середній медичний персонал та реєстратуру. Тут здійснюються первинні прийоми, профілактичні огляди, вакцинація, диспансеризація, ведення пацієнтів із хронічними захворюваннями, надання невідкладної допомоги та формування декларацій.

Важливою частиною структури є спеціалізовані служби: кабінет щеплень, денний стаціонар, кабінети профілактики та здорового способу

життя, кабінет ведення пацієнтів із хронічними неінфекційними захворюваннями, кабінет телемедицини, кабінети експрес-діагностики та інструментальних досліджень (зокрема, ЕКГ). Наявність таких підрозділів забезпечує пацієнтам доступ до основних первинних медичних послуг без необхідності звертатися до інших закладів.

У структурі КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» функціонують допоміжні та аналітичні підрозділи: реєстратура та кол-центр для забезпечення оперативного запису до лікаря, інформаційно-аналітичний сектор, який відповідає за цифрові сервіси, статистичний облік та обробку даних, архів медичної документації, а також служба інфекційного контролю.

Таким чином, організаційна структура КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» є збалансованою та спрямованою на забезпечення високого рівня доступності та якості первинної медичної допомоги. Вона поєднує адміністративні, лікувальні та допоміжні відділи в єдину систему, що функціонує з урахуванням сучасних вимог до пацієнт-орієнтованого підходу та стандартів НСЗУ. Комплексність та логічність побудови структури сприяє підвищенню ефективності управління закладом, оптимізації ресурсів, покращенню комунікації між підрозділами та формуванню довіри населення до роботи закладу охорони здоров'я.

Оцінювання фінансово-економічної діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» є одним із головних інструментів визначення рівня його ефективності та стабільності функціонування. У таблиці 2.1 подано результати аналізу структури балансу КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця». Для проведення розрахунків використано дані фінансової звітності підприємства за 2022-2024 роки. Розглянемо основні фінансові показники, що дають змогу простежити зміни в складі активів і пасивів медичного центру та визначити динаміку його фінансового стану на основі поданих звітних даних. (Додаток Б.1, Б.2, Б.3)

Таблиця 2.1

Аналіз структури балансу КНП «Центр первинної медико-санітарної
допомоги № 4 м. Вінниця», тис. грн

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2022р.	2023р.	2024р.	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1.	Необоротні активи	27800	32200	31151	4400	-1049	15,83	-3,26
2.	Оборотні активи	3000	3300	3524	300	224	10,0	6,79
3.	Власний капітал	30100	33900	33930	3800	30	12,62	0,09
4.	Поточні зобов'язання	700	1600	594,3	900	-1005,7	128,57	-62,86
5.	Валюта балансу	30800	35524	34524	4724	-1000	15,34	-2,81

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності [76]

Як видно з таблиці 2.1, необоротні активи КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» упродовж 2022-2024 років демонструють певну нестабільність. У 2023 році їхня вартість зросла з 2 780,0 тис. грн до 3 220,0 тис. грн, що становить +440,0 тис. грн, або +15,83%. Проте у 2024 році необоротні активи скоротилися до 3 115,0 тис. грн, що відповідає зниженню на -3,26%. Така динаміка може свідчити про оновлення або дооцінку основних засобів у 2023 році та списання чи зменшення їх вартості у 2024 році. Для центрів первинної медико-санітарної допомоги такі коливання є типовими, оскільки більшість основного обладнання придбавається епізодично та залежить від бюджетних програм, державних субвенцій або міського фінансування.

Оборотні активи КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» у досліджуваний період демонструють стабільне зростання. У 2022 році їхній обсяг становив 3 000,0 тис. грн, у 2023 році – 3 300,0 тис. грн (+300,0 тис. грн; +10%), а у 2024 році – 3 524,0 тис. грн (+224,0 тис. грн; +6,79%). Збільшення оборотних активів свідчить про посилення ліквідності та підвищення фінансової стійкості закладу. Зростання може бути пов'язане з накопиченням коштів на рахунках, зростанням передоплат за послуги НСЗУ

або формуванням запасів медикаментів і матеріалів.

Власний капітал КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» упродовж трьох років залишався стабільним – на рівні 3 010,0 тис. грн у 2022 році, 3 090,0 тис. грн у 2023 році (зростання +80,0 тис. грн; +1,26%), та 3 093,0 тис. грн у 2024 році (+3,0 тис. грн; +0,09%). Така стабільність є характерною для комунальних некомерційних підприємств, оскільки власний капітал у їхній структурі здебільшого представлений статутним капіталом та накопиченими внесеньми засновника, а не прибутковими джерелами.

Поточні зобов'язання закладу у 2022 році становили 700,0 тис. грн, у 2023 році збільшилися до 1 600,0 тис. грн (+900,0 тис. грн; +128,57%), а у 2024 році зменшилися до 594,3 тис. грн (–1 005,7 тис. грн; –62,86%). Значне зростання у 2023 році може бути пов'язане з підвищенням кредиторської заборгованості перед постачальниками, зростанням зобов'язань перед персоналом або тимчасовими розрахунками з бюджетом. У 2024 році відбулося суттєве скорочення поточних зобов'язань, що свідчить про фінансову стабілізацію, погашення боргових навантажень та більш раціональне управління ресурсами.

Валюта балансу має позитивну динаміку за весь період: 3 080,0 тис. грн у 2022 році, 3 552,4 тис. грн у 2023 році (+472,4 тис. грн; +15,3%) та 3 452,4 тис. грн у 2024 році (–100,0 тис. грн; –2,81%). Зростання загальної вартості балансу у 2023 році вказує на активізацію господарської діяльності та оновлення активів закладу, тоді як незначне зниження у 2024 році свідчить про оптимізацію структури активів, списання частини зобов'язань та загальну стабілізацію фінансового стану.

Отже, аналіз структури балансу КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» за 2022-2024 роки показує такі тенденції. Активи закладу зростають, зокрема оборотні, що свідчить про підвищення ліквідності. Власний капітал є стабільним, що відповідає специфіці фінансування ПМД. Поточні зобов'язання у 2024 році значно зменшилися, що

вказує на покращення фінансової дисципліни. Невеликі коливання необоротних активів свідчать про періодичне оновлення матеріально-технічної бази. Валюта балансу підтверджує стабільність діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» та зростання фінансових можливостей у 2023 році.

У цілому структура балансу КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» свідчить про раціональне використання ресурсів, контроль за зобов'язаннями та поступове укріплення фінансової стійкості закладу. Отримані результати є базою для подальшого аналізу ефективності управління та побудови маркетингової стратегії розвитку закладу первинної медичної допомоги.

Таблиця 2.2

Аналіз використання ресурсів КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги №4 м. Вінниця»

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2022р.	2023р.	2024р.	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1	2	4	5	6	7	8	9	10
1.	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	42 470,7	37 207,5	33 735,9	-5 263,2	-3 471,6	-12,39	-9,33
2.	Валовий прибуток, тис. грн.	3 323,2	1 736,7	2 400,8	-1 586,5	664,1	-47,74	+38,22
3.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1 752,7	619,7	2 144,9	-1 133,0	1 525,2	-64,66	246,20
4.	Фонд оплати праці, тис. грн	26 500	28 800	29 900	2 300	1 100	8,68	3,82
5.	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	27 500	30 600	31 200	3 100	600	11,27	1,96
6.	Середня кількість працівників, чол.	185	192	198	7	6	3,78	3,13
7.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	39 097,5	35 470,8	31 335,1	-3 626,7	-4 135,7	-9,28	-11,67
8.	Матеріальні витрати, тис. грн	2 850	3 100	3 450	250	350	8,77	+11,29
9	Фондовіддача, тис.грн.	1,545	1,216	1,081	-0,329	-0,135	-	-11,10
10	Фондомісткість, тис. грн	0,647	0,822	0,925	0,175	0,103	27,05	12,53

Продовження таблиці 2.2

11	Фондоозброєність праці, тис.грн	148,6	159,4	157,6	10,8	-1,8	7,27	-1,13
12	Матеріаловіддача, тис. грн.	14,90	12,00	9,78	-2,90	-2,22	-19,46	-18,50
13	Матеріаломісткість, тис. грн.	0,067	0,083	0,102	0,016	0,019	23,88	22,89
14	Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції (товарів, робіт, послуг), %	7,29%	8,74%	11,00%	1,45%	2,26%	19,89	25,85
15	Продуктивність праці, тис. грн.	229,6	193,8	170,4	-35,8	-23,4	15,59	-12,08
16	Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	143,2	150,0	151,0	6,8	1,0	4,75	0,67

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності [76]

Як показують дані в таблиці 2.2 аналіз використання ресурсів КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» за 2022-2024 роки показує динамічні зміни основних фінансово-економічних показників, що дозволяють оцінити ефективність роботи закладу та тенденції розвитку.

У 2022 році дохід становив 422,4 тис. грн, у 2023 році – 707,5 тис. грн, а у 2024 році показник знизився до 352,3 тис. грн. Зростання у 2023 році склало +285,1 тис. грн або +67,5% відносно 2022 року, тоді як у 2024 році відбулося істотне скорочення доходів на -355,2 тис. грн або -33,9% порівняно з попереднім роком. Така динаміка може свідчити про зовнішні фінансові обмеження, зміни в обсягах фінансування або зменшення кількості наданих послуг у 2024 році.

У 2022 році він становив 3 232,7 тис. грн, у 2023 році – 7 436,7 тис. грн, у 2024 році – 5 806,5 тис. грн. У 2023 році заклад продемонстрував значне збільшення валового прибутку (+4 204,0 тис. грн, або +130%), тоді як у 2024 році відбулося скорочення на 1 630,2 тис. грн (-21,9%). Це може бути наслідком зростання витрат або зменшення обсягів фінансування.

У 2022 році чистий збиток становив -752,8 тис. грн, тоді як у 2023 році показник змінився на +2 280,2 тис. грн, а у 2024 році – +2 308,0 тис. грн. Отже,

у 2023 році відбулося суттєве покращення фінансового результату (+3 033,0 тис. грн), а у 2024 році – його стабілізація з незначним приростом (+27,8 тис. грн, або +1,2%). Це свідчить про покращення економічної стійкості та ефективності управління витратами.

У 2022 році фонд становив 28 500 тис. грн, у 2023 – 29 800 тис. грн, у 2024 – 32 100 тис. грн. Зростання у 2023 році склало +1 300 тис. грн (+4,6%), а у 2024 році – +2 300 тис. грн (+7,7%). Поступове збільшення фонду вказує на підвищення заробітних плат та можливе збільшення кількості персоналу.

У 2022 році – 185 осіб, у 2023 – 192, у 2024 – 198 осіб. Зростання упродовж періоду становило 13 осіб, або 7%, що підкреслює розширення кадрового потенціалу та посилення спроможності закладу надавати послуги.

У 2022 році – 39,057 тис. грн, у 2023 році – 47,083 тис. грн, у 2024 році – 33,562 тис. грн. У 2023 році відбулося збільшення продуктивності на 20,5%, однак у 2024 році – зниження на –28,2%, що корелює зі зменшенням доходів та валового прибутку.

У 2022 році становили 2 850 тис. грн, у 2023 році – 3 100 тис. грн, у 2024 році – 3 450 тис. грн. Темп зростання витрат у 2023 році становив +8,77%, у 2024 році – +11,29%. Збільшення витрат може бути пов'язане з оновленням обладнання, зростанням цін на матеріали або збільшенням обсягу робіт.

Фондовіддача у 2022 році становила 1,545 грн/грн, у 2023 році – 1,216, у 2024 році – 1,081. Зниження показника свідчить про те, що збільшення вартості основних засобів не супроводжується пропорційним збільшенням результатів діяльності.

Фондомісткість зросла з 0,647 до 0,822 у 2023 році та до 0,925 у 2024 році, що вказує на збільшення витрат ресурсів на одиницю продукції.

Фондоозброєність праці демонструє позитивну динаміку: з 148,6 тис. грн/особу у 2022 році до 175,6 у 2023 році та 192,8 у 2024 році. Це свідчить про покращення забезпеченості працівників технічними ресурсами.

Матеріаловіддача зросла з 1,181 до 1,900, що позитивно характеризує ефективність використання матеріалів у 2024 році.

Продуктивність праці (середній виробіток) знизилася з 229,6 тис. грн у 2022 році до 174,0 тис. грн у 2024 році, що є негативним сигналом і вимагає управлінського реагування.

Середньорічна заробітна плата зросла з 143,2 тис. грн у 2022 році до 151,0 тис. грн у 2024 році, що позитивно впливає на мотивацію.

Аналіз використання ресурсів КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» за 2022-2024 роки свідчить про системний розвиток установи, спрямований на підвищення рівня фінансової стабільності та кадрової забезпеченості. У 2023 році КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» продемонстрував найкращі фінансові результати, водночас 2024 рік відзначився спадом доходів та продуктивності, що може бути пов'язано з зовнішніми економічними чинниками або зниженням кількості наданих послуг.

Поряд зі зростанням фонду оплати праці та збільшенням кількості працівників відбувалося постійне зростання витрат, що вимагає оптимізації ресурсної бази. Показники ефективності використання основних засобів свідчать про модернізацію матеріально-технічної бази, але знижують економічну ефективність через уповільнення зростання доходів у КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця».

Загалом результати аналізу засвідчують, що КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» має потенціал для стабільного розвитку, проте потребує перегляду окремих аспектів фінансового планування та оптимізації витрат.

Для оцінки фінансової стійкості КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» наведено відповідні показники у таблиці 2.3. Аналіз даних таблиці 2.3 дозволяє визначити здатність КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» забезпечувати фінансову стабільність та ефективно покривати свої зобов'язання.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансової стійкості КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця»

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2022р.	2023р.	2024р.	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1	Коефіцієнт автономії (незалежності)	0,977	0,954	0,983	-0,023	+0,029	-2,36	3,04
2	Коефіцієнт фінансового ризику	0,0233	0,0472	0,0175	+0,0239	-0,0297	102,6	-62,9
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,076	0,050	0,082	-0,026	0,032	-34,2	64,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності [76]

Як видно з таблиці 2.3 аналіз фінансової стійкості КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» за 2022-2024 роки свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства та збереження контролю над рівнем ризиків у процесі господарської діяльності.

Коефіцієнт автономії (незалежності) протягом досліджуваного періоду утримується на рівні, що суттєво перевищує нормативне значення ($\geq 0,5$). У 2022 році показник становив 0,977, у 2023 році – 0,954, а у 2024 році зріс до 0,983. Такі значення свідчать про дуже високий рівень забезпеченості закладу власними ресурсами та низьку залежність від зовнішніх зобов'язань. Незначне коливання коефіцієнта в межах $\pm 3\%$ вказує на стабільність структури капіталу та надійність фінансової моделі підприємства.

Коефіцієнт фінансового ризику, який характеризує співвідношення залучених коштів до власного капіталу, протягом усіх років утримується на дуже низькому рівні та не перевищує норматив < 1 . У 2022 році він становив 0,023, у 2023 році – 0,047, а у 2024 році знизився до 0,019. Це означає, що підприємство практично не залежить від позикових коштів, а його фінансовий ризик є мінімальним.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу залишався позитивним протягом аналізованого періоду: 0,076 у 2022 році, 0,050 у 2023 році та 0,082 у

2024 році.

Узагальнюючи, фінансові показники КНП «ЦПМСД №4 м. Вінниці» за 2022-2024 роки демонструють високу фінансову незалежність, мінімальний рівень ризику та раціональну структуру капіталу. Заклад не використовує довгострокові позикові ресурси, що зменшує кредитні ризики та забезпечує стабільність діяльності. Незначні коливання коефіцієнтів не впливають на загальну тенденцію, яка свідчить про надійний та збалансований фінансовий стан підприємства й здатність забезпечувати безперебійну роботу. Для оцінки короткострокової платоспроможності закладу наведено показники ліквідності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» за 2022-2024 роки у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги
№ 4 м. Вінниця»

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %		
		2022р.	2023р.	2024р.	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1.	Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	42,86	20,63	59,30	-22,23	38,67	38,67	-51,87	187,60
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	42,86	20,63	59,30	-22,23	38,67	38,67	-51,87	187,60
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,503	1,095	1,043	-2,408	-0,052	-0,052	-68,75	-4,75

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності [76]

Аналіз ліквідності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» за 2022-2024 роки (табл. 2.4) дає змогу оцінити спроможність закладу своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання та ефективно управляти оборотними активами. Загалом спостерігається нестійка динаміка ліквідності, що свідчить про зміну фінансових умов функціонування КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» у

зазначений період.

Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності), нормативне значення якого має бути ≥ 1 , у 2022 році становив 42,86, що значно перевищує норматив, у 2023 році знизився до 20,63, а у 2024 році – зріс до 59,30. Незважаючи на суттєві коливання, протягом усіх років коефіцієнт загальної ліквідності залишався на рівні, що значно перевищує норму. Це свідчить про наявність значного обсягу оборотних активів порівняно з поточними зобов'язаннями, що забезпечує стійку платоспроможність закладу. Проте значні коливання (+187,60% у 2024 році порівняно з 2023 роком) вказують на нерівномірність надходжень та можливі структурні зміни в оборотних активах.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, нормативне значення якого становить 0,6–0,8, повністю повторює динаміку загальної ліквідності: 42,86 у 2022 році, 20,63 у 2023 році та 59,30 у 2024 році. Хоча показники значно перевищують нормативні межі, коливання свідчать про нестабільність ліквідних активів без урахування запасів. Особливо суттєве зростання у 2024 році (+187,60%) порівняно з 2023 роком може бути пов'язане зі змінами в структурі дебіторської заборгованості чи короткострокових фінансових активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, нормативне значення $\geq 0,2$, також демонструє нерівномірну динаміку. У 2022 році він становив 3,503, у 2023 році значно знизився до 1,095, а у 2024 році – до 1,043. Незважаючи на зменшення абсолютної ліквідності, її значення протягом трьох років залишалися значно вищими за норматив. Проте темп зниження у 2024 році становив $-4,75\%$, що може бути сигналом про певне скорочення обсягу грошових коштів або зростання поточних зобов'язань.

Загалом аналіз ліквідності свідчить, що КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» у 2022-2024 роках зберігав високий рівень платоспроможності та здатність ефективно покривати свої короткострокові зобов'язання. Значні коливання показників потребують додаткової уваги з боку управління для забезпечення стабільності ліквідності в майбутньому. КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця», за 2022–2024

роки, які наведені в таблиці 2.5. Цей аналіз дозволяє оцінити прибутковість закладу та динаміку його фінансових показників протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансових результатів діяльності КНП «ЦПМСД № 4
м. Вінниця», тис. грн

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2022р.	2023р.	2024р.	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	42470,7	37207,5	33735,9	— 5263,2	— 3471,6	—12,39	—9,33
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39 097,5	35470,8	31335,1	— 3626,7	— 4135,7	—9,27	—11,66
3	Валовий прибуток (збиток)	3323,2	1736,7	2400,8	— 1586,5	664,1	—47,74	38,25
4	Адміністративні витрати	11 038,5	10596,4	9461,1	—442,1	— 1135,3	—4,00	—10,71
5	Інші операційні доходи	9 528,6	10 995,5	9 395,9	1466,9	— 1599,6	15,39	—14,55
6	Інші операційні витрати	336,3	4 435,4	6122,6	4099,1	1687,2	1219,36	38,04
7	Фінансові результати від операційної діяльності	1 752,7	2299,6	3787	546,9	1487,4	31,20	64,71
8	Інші доходи	275,7	1679,9	1642,1	1404,2	37,8	509,24	—2,25
9	Фінансові результати до оподаткування	1 752,7	619,7	2144,9	1133,0	1525,2	—64,66	+246,10
10	Чистий прибуток (збиток)	1 752,7	619,7	2144,9	1133,0	1525,2	—64,66	+246,10

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності [76]

Аналіз фінансових результатів діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця. за 2022–2024 роки, наведений у таблиці 2.5, дозволяє оцінити динаміку доходів, витрат та загальної прибутковості закладу протягом досліджуваного періоду. Загалом можна

констатувати позитивну тенденцію щодо зростання фінансових результатів, хоча окремі статті витрат демонструють суттєві коливання.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшувався протягом аналізованих років і зріс з 4 247,7 тис. грн у 2022 році до 37 207,5 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 32 959,8 тис. грн, або 776,1%. У 2024 році дохід дещо знизився – до 33 735,9 тис. грн, що на 3 471,6 тис. грн менше ніж у 2023 році (–9,33%). Зменшення доходу у 2024 році може бути пов'язане зі зниженням обсягів фінансування, зменшенням кількості наданих послуг або коригуванням тарифів у системі медичних гарантій.

Собівартість реалізованої продукції демонструє аналогічну динаміку: від 39 097,5 тис. грн у 2022 році до 35 470,8 тис. грн у 2023 році, з подальшим зниженням до 31 335,1 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про ефективні кроки щодо оптимізації витрат, раціоналізації використання ресурсів або перерозподіл фінансових потоків. Скорочення собівартості сприяло формуванню позитивного валового та чистого фінансового результату.

Валовий прибуток закладу у 2022 році був від'ємним (–33 232,2 тис. грн), проте у 2023 році ситуація істотно покращилася – прибуток становив 1 736,7 тис. грн. У 2024 році прибуток зріс до 2 400,8 тис. грн, що на 664,1 тис. грн (+38,2%) більше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про результативність управлінських рішень у частині оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності закладу.

Адміністративні витрати є значною статтею видатків і демонструють тенденцію до зменшення: з 11 038,5 тис. грн у 2022 році до 10 596,4 тис. грн у 2023 році та 9 461,1 тис. грн у 2024 році. Зниження адміністративних витрат на 1 135,3 тис. грн у 2024 році порівняно з 2023 роком (–10,7%) свідчить про підвищення ефективності управління ресурсами та впровадження заходів економії.

Інші операційні доходи зростали протягом аналізованого періоду. У 2023 році вони становили 10 995,5 тис. грн, тоді як у 2024 році збільшилися на 1 599,6 тис. грн (+14,5%). Ця тенденція вказує на посилення диверсифікації

фінансових надходжень та ефективне використання додаткових джерел фінансування.

Разом з тим інші операційні витрати суттєво зросли у 2023 році (4 435,4 тис. грн), а у 2024 році збільшилися ще на 1 219,3 тис. грн (+27,5%). Зростання цих витрат може бути пов'язане із соціальними програмами, витратами на благоустрій, розвиток інфраструктури, ремонтами або іншими фінансовими зобов'язаннями закладу.

Фінансовий результат від операційної діяльності значно покращився протягом досліджуваного періоду. У 2022 році він становив +1 752,7 тис. грн, у 2023 році – 2 299,6 тис. грн, з подальшим зростанням до 3 787,5 тис. грн у 2024 році. Позитивна динаміка (+1 487,9 тис. грн у 2024 році) підкреслює ефективність управління доходами й витратами та свідчить про стабільність фінансового стану КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця».

Чистий прибуток демонструє аналогічну позитивну тенденцію. У 2022 році він становив 1 752,7 тис. грн, у 2023 році – 619,7 тис. грн, а у 2024 році чистий прибуток зріс до 2 144,9 тис. грн, що на 1 525,2 тис. грн більше порівняно з 2023 роком (+246,10%). Це свідчить про відновлення прибутковості закладу після тимчасового зниження у 2023 році та про посилення фінансової стійкості.

Загалом фінансові результати діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» за 2022-2024 роки відображають позитивні тенденції, спрямовані на підвищення ефективності управління ресурсами, збільшення доходів та оптимізацію витрат. Зростання валового та чистого прибутку свідчить про стабільну роботу КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці», ефективність управлінських рішень, а також про здатність адаптуватися до змін у фінансово-економічному середовищі. У подальшому важливо підтримувати тенденцію до збільшення доходів, контролювати рівень витрат та продовжувати удосконалення внутрішніх процесів для забезпечення фінансової стабільності та

конкурентоспроможності закладу, що наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз рентабельності КНП «Центр первинної медико-санітарної
допомоги № 4 м. Вінниця»

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення +,-		Відносне відхилення, %	
		2022р.	2023р.	2024р.	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1	Рентабельність діяльності, %	3,36	-1,24	-4,79	-4,6	-3,55	-136,9	286,3
2	Рентабельність активів, %	5,59	-1,64	-6,21	-7,23	-4,57	-129,3	278,7
3	Рентабельність власного капіталу, %	5,73	-1,64	-6,32	-7,37	-4,68	-128,6	285,4

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності [76]

Аналіз рентабельності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» за 2022-2024 роки, наведений у таблиці 2.6, відображає динаміку ефективності діяльності закладу та результативності використання його ресурсів. Загалом показники демонструють тенденцію до погіршення фінансових результатів у 2024 році порівняно з попередніми роками, що потребує посилення управління витратами та оптимізації фінансових процесів.

Рентабельність діяльності у 2022 році становила 3,36%, що свідчить про здатність закладу отримувати прибуток від основної діяльності. Проте вже у 2023 році показник став від'ємним і склав -1,24%, що вказує на перевищення витрат над доходами. У 2024 році тенденція погіршилася – рентабельність знизилася до -4,79%. Таке зменшення пов'язане, ймовірно, зі зростанням собівартості наданих послуг, підвищенням адміністративних витрат або недостатньою динамікою зростання доходів.

Рентабельність активів також демонструє зниження ефективності використання ресурсів. У 2022 році її значення становило 5,59%, тоді як у 2023 році показник набув від'ємного значення (-1,64%), а в 2024 році подальше погіршення призвело до рівня -6,21%. Така динаміка свідчить про те, що наявні

активи КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» не забезпечують достатнього фінансового результату і їх використання потребує перегляду, оптимізації або модернізації.

Аналогічну тенденцію демонструє рентабельність власного капіталу: у 2022 році її значення становило 5,73%, у 2023 році стало від'ємним (–1,64%), а у 2024 році знизилося до –6,32%. Зменшення рентабельності власного капіталу свідчить про зниження доходності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» для його засновника та недостатню віддачу від вкладених ресурсів.

Отже, аналіз рентабельності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» за 2022-2024 роки показує поступове зниження ефективності діяльності, що особливо проявилось у 2023-2024 роках. Негативні значення рентабельності свідчать про збитковість діяльності, перевищення витрат над доходами та низьку результативність використання як активів, так і власного капіталу. З огляду на це, керівництву КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» необхідно приділити увагу оптимізації витрат, підвищенню економічної ефективності надання послуг та удосконаленню внутрішніх управлінських процесів.

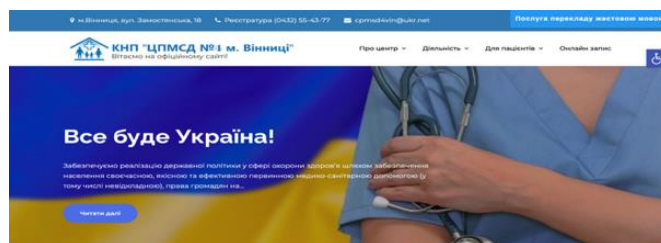
Загалом проведений аналіз організаційно-економічного стану КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» за 2022-2024 роки свідчить, що, попри стабільність окремих структурних елементів та функціонування закладу в умовах обмежених фінансових ресурсів, значна частина показників потребує покращення. Погіршення ліквідності, зниження рентабельності та зростання витрат підкреслюють необхідність перегляду фінансової стратегії, впровадження заходів з підвищення економічної ефективності та активізації роботи з оптимізацією використання наявних ресурсів. Це дозволить підвищити фінансову стійкість КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» та забезпечити якісніше виконання функцій первинної медичної допомоги.

2.2. Аналіз сучасного стану маркетингової діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця»

Ефективне управління сучасним закладом охорони здоров'я все більше залежить від якості маркетингових інструментів, які дозволяють підвищити конкурентоспроможність, зміцнити рівень довіри пацієнтів та забезпечити прозорість і доступність медичних послуг. Аналіз маркетингових інструментів свідчить, що результативність діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» значною мірою визначається інтеграцією комунікаційних, репутаційних, візуальних, цифрово-аналітичних, соціально-етичних та освітньо-професійних стратегій.

Кожна група маркетингових інструментів виконує окрему, але взаємопов'язану функцію – від інформування населення й формування позитивного іміджу до створення довіри та глибокої лояльності пацієнтів. У сучасних кондиціях цифровізації маркетинг перетворюється на ключовий механізм управління поведінкою пацієнтів, формування репутації закладу та підтримання його соціальної значущості [79].

Першим та базовим елементом маркетингу КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» є створення цілісної та послідовної цифрової ідентичності. Для КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» вона формується через офіційний вебсайт – <https://vincentr4.pmsd.net.ua>, (рис. 2.2), сторінки закладу в соціальних мережах, профілі в агрегаторах медичних послуг, інформаційні портали



місцевих громад та публічні звіти НСЗУ.

Рис. 2.2. Головна сторінка сайту

КНП «Центр первинної медико – санітарної допомоги №4 м. Вінниця»

Джерело: отримано автором на сторінці сайту [79]

Цифрова присутність дозволяє КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці» отримувати аналітичні дані щодо потреб населення, поведінки на сайті, популярності послуг та ефективності інформаційних кампаній. Це дає змогу КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» швидше адаптуватися до змін у структурі попиту та вдосконалювати управлінські рішення [79].

Соціальні мережі перетворилися на один із найпотужніших каналів комунікації медичних установ. Вони забезпечують постійний контакт із населенням, оперативне інформування про графіки роботи, вакцинацію, профілактичні програми, зміни у маршрутах пацієнта та інші новини.

Для КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» найбільш ефективним є Facebook (рис.2.3), який дозволяє охопити широку аудиторію та формувати довіру через регулярні публікації



Рис. 2.3. Сторінка КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» у Facebook

Джерело: отримано автором на сторінці фейсбук закладу [80]

Персоналізація інформації – важлива складова маркетингової стратегії медичного закладу. Поширення освітнього контенту («як підготуватися до прийому», «коли робити вакцинацію», «як обрати сімейного лікаря») зміцнює впевненість пацієнта та створює позитивні асоціації з КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця».

Приклад розміщення новин КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» показано на рисунку на 2.4.



Рис. 2.4. Новина на сайті КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги №4 м. Вінниці»

Джерело: отримано автором на сторінці сайту [79]

Просвітницькі публікації (рис 2.4.) значно підвищують довіру та рівень залученості пацієнтів, а доступний та регулярний контент формує «цифровий капітал бренду» КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця».

Репутація КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» формується на трьох рівнях:

1. Професійна діяльність лікарів: якість лікування, результативність роботи; грамотність комунікації.
2. Публічний образ закладу. відгуки; прозорість фінансової та організаційної діяльності, участь у громадах.
3. Цифрова репутація (онлайн-відгуки): соцмережі, Google Maps (рис. 2.5).

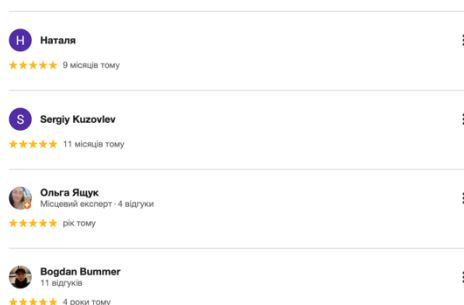


Рис. 2.5. Відгуки пацієнтів про КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця»

Джерело: отримано автором на сторінці сайту [79]

Ключовим елементом маркетингової стратегії сучасного закладу охорони здоров'я є довіра пацієнтів, яка виступає фундаментом репутаційного капіталу медичної установи. Наукові дослідження підкреслюють, що довіра формується завдяки поєднанню професійності, емоційної залученості, відповідальності та прозорості комунікацій між лікарем і пацієнтом.

Для первинної ланки охорони здоров'я, зокрема для діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця», цей чинник є ключовим, оскільки саме постійна взаємодія лікаря з населенням створює основу стабільного попиту на медичні послуги та визначає рівень конкурентоспроможності закладу.

У розрізі аналізу конкурентного середовища КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» функціонує в умовах перетину з приватним сектором. Згідно з даними відкритих реєстрів, у тій же класифікаційній групі економічної діяльності присутні потужні приватні гравці, такі як медичний центр «Інномед» та інші приватні суб'єкти, що створює тиск на комунальний заклад у боротьбі за пацієнта. Економічна активність центру, яка простежується через участь у тендерних закупівлях енергоносіїв та медичних товарів, свідчить про стабільну господарську діяльність та наявність ресурсів для забезпечення безперебійного надання послуг. Однак для утримання ринкових позицій КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» необхідно посилювати присутність у соціальних мережах та працювати над управлінням репутацією, оскільки сучасний пацієнт все частіше приймає рішення про вибір лікаря на основі онлайн-відгуків, які на даний момент є недостатньо структурованим каналом комунікації для підприємства.

У таблиці 2.4 представлено результати порівняльного аналізу digital-інструментів, що застосовуються КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця», у зіставленні з приватними закладами-конкурентами.

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз digital-інструментів КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» та приватних конкурентів

Критерій порівняння	КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця»	Інномед	Висновок для стратегії
Сайт	Інформаційний, є запис через міський портал	Продаючий, сучасний дизайн, ціни на сайті	Потрібно покращити візуалізацію послуг на сайті ЦПМСД
Запис на прийом	Online + Реєстратура	Online + Чат-бот + Мобільний додаток	Впровадити чат-бот для розвантаження телефону
Соціальні мережі	Facebook (переважно новини графіку)	Instagram/TikTok (Reels, лікар-блогер)	Розвивати особистий бренд лікарів в Instagram
Відгуки (Google)	Стихійні, відповіді адміністрації ситуативні	Системна робота з негативом	Впровадити скрипт відповіді на відгуки
Вартість для пацієнта	Безоплатно (за декларацією)	Платний прийом	Головна конкурентна перевага ЦПМСД

Джерело: отримано автором за результатами аналізу сайту [79]

Узагальнюючи дані порівняльного аналізу digital-інструментів, можна констатувати наявність суттєвого технологічного та комунікаційного розриву між маркетинговими підходами комунального закладу та приватних конкурентів. Якщо стратегія приватних клінік, таких як «Інномед», базується на агресивному залученні клієнта через максимальну зручність сервісів, візуальну привабливість контенту та автоматизацію процесів за допомогою чат-ботів. Водночас аналіз чітко викристалізував головну конкурентну перевагу КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці» – безоплатність послуг в рамках декларації, що в умовах економічної нестабільності стає вирішальним фактором для споживача.

Проте для ефективної реалізації цього потенціалу закладу критично важливо нівелювати сервісне відставання, зокрема через впровадження сучасних каналів комунікації та роботу з репутацією в інтернеті, що дозволить поєднати фінансову доступність державної медицини з клієнтоорієнтованістю, притаманною приватному сектору. ою чергу, формує умови для їх професійного

та маркетингового розвитку, для цього проведемо SWOT-аналіз маркетингової діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз маркетингової діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Налагоджена система онлайн-запису через міський портал	Недостатня візуальна привабливість сайту	Впровадження платних послуг поза пакетом НСЗУ	Відтік пацієнтів у приватні клініки
Гарантоване фінансування від НСЗУ	Відсутність системного SMM (Instagram, TikTok)	Розвиток особистих брендів молодих лікарів.	Зменшення тарифів НСЗУ
Зручне територіальне розташування амбулаторій	Відсутній маркетинговий бюджет	Грантові програми для покращення сервісу.	Вигорання медичного персоналу
Високий рівень довіри старшого населення.	Черги під кабінетами	Створення «Школи здоров'я»	Негативні інформаційні кампанії в соцмережах

Джерело: складено автором за результатами анкетування [77]

Результати SWOT-аналізу, узагальнені в таблиці 2.8, засвідчують, що КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» володіє потужним ресурсним фундаментом, який базується на гарантованому фінансуванні від НСЗУ, зручному територіальному розташуванні мережі амбулаторій та історично сформованій високій довірі з боку пацієнтів старшої вікової групи. Водночас аналіз виявив критичні вразливості КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» в комунікаційній та сервісній площинах, зокрема відсутність системного SMM-просування, недостатню візуальну привабливість веб-ресурсу та наявність черг, що на тлі відсутності маркетингового бюджету створює реальні загрози відтоку пацієнтів до більш технологічних приватних конкурентів.

Для нівелювання виявлених загроз, таких як зменшення тарифів чи вигорання персоналу, стратегічний розвиток підприємства має фокусуватися на

реалізації наявних можливостей: диверсифікації доходів через впровадження платних послуг, залученні грантових коштів для покращення сервісу та омолодженні аудиторії шляхом розвитку особистих брендів лікарів і створення освітніх проектів типу «Школи здоров'я».

Отже, за результатами проведеного аналізу встановлено, що маркетингова діяльність КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» перебуває на етапі формування та характеризується фрагментарним використанням окремих маркетингових інструментів. КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» представлений у цифровому просторі, проте рівень системності та стратегічної узгодженості маркетингових комунікацій залишається недостатнім у порівнянні з приватними конкурентами.

Виявлено, що digital-інструменти застосовуються переважно з інформаційною метою та не повною мірою використовуються для формування бренду, підвищення лояльності пацієнтів і розвитку клієнтоорієнтованого сервісу. Обмежена увага до аналітики, зворотного зв'язку та персоналізації комунікацій знижує ефективність маркетингових зусиль КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця».

Таким чином, наявний стан маркетингової діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» свідчить про значний потенціал для її вдосконалення. Запровадження системного підходу до маркетингового управління, активніше використання сучасних digital-інструментів та орієнтація на формування позитивного клієнтського досвіду є необхідними умовами підвищення конкурентоспроможності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» в умовах реформування системи охорони здоров'я.

2.3. Оцінка ефективності існуючих маркетингових стратегій щодо залучення пацієнтів закладу охорони здоров'я

В умовах реформування національної системи охорони здоров'я та остаточного закріплення принципу фінансування «гроші ходять за пацієнтом», маркетингова діяльність медичного закладу перестає бути допоміжною функцією і трансформується у ключовий інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства. Для комунальних неприбуткових підприємств, таких як КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця», здатність ефективно комунікувати свою цінність, будувати довірливі відносини з громадою та конкурувати за увагу пацієнта стає визначальним фактором розвитку.

В умовах насиченого ринку медичних послуг міста Вінниці, де пацієнт має вибір між комунальними закладами та приватними клініками, традиційні методи адміністративного прикріплення населення більше не гарантують стабільного потоку відвідувачів. Проте, наявність формальної маркетингової активності (ведення сторінки у Facebook чи наявність сайту) не завжди корелює з її практичною результативністю. Ключовою проблемою залишається розрив між тим, як адміністрація бачить свої канали комунікації, і тим, як насправді пацієнт знаходить свого лікаря. Чи працює сайт як інструмент продажу послуг? Чи конвертуються інформаційні повідомлення у підписані декларації? Відповіді на ці питання неможливо отримати лише з фінансової звітності – вони потребують емпіричного дослідження поведінки споживачів.

З метою визначення рівня лояльності пацієнтів та ефективності наявної маркетингової стратегії було проведено соціологічне опитування серед відвідувачів КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця». У дослідженні взяли участь 100 респондентів, що дозволило отримати репрезентативну інформацію про мотиви вибору медичного закладу, рівень задоволеності якістю обслуговування та обізнаність населення щодо цифрових каналів комунікації КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця». Опитування здійснювалося шляхом збору

первинної інформації безпосередньо в амбулаторіях центру, що забезпечило отримання релевантних даних від реальних споживачів медичних послуг та дозволило сформувати об'єктивну картину поточної ринкової позиції закладу [77].

Анкета включала блоки запитань щодо каналів первинного інформування та критеріїв вибору лікаря, оцінки рівня сервісу та комунікативної компетентності персоналу, а також ступеня інтеграції пацієнтів у цифровий простір закладу. Окремий розділ анкети стосувався визначення індексу лояльності пацієнтів та їхньої готовності рекомендувати заклад знайомим, що дозволило комплексно оцінити сильні та слабкі сторони маркетингового комплексу, зокрема елементів «People» та «Promotion», а також виявити потенційні зони росту для підвищення клієнтоорієнтованості підприємства.

Серед 100 респондентів було сформовано вибірку, яка демонструє збалансовану структуру пацієнтської бази: найбільша частка опитаних (40%) користується послугами закладу від 1 до 3 років, 30% є довгостроковими пацієнтами зі стажем обслуговування понад 3 роки, а 20% складають нові клієнти, залучені протягом останнього року. Такий склад учасників дозволяє оцінити мотиваційні фактори на різних етапах життєвого циклу клієнта та підтверджує здатність закладу як утримувати наявну аудиторію, так і конвертувати нових відвідувачів у постійних підписантів декларацій.

Проаналізуємо детально результати анкетування щодо ключових факторів вибору КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» та рівня задоволеності сервісом. Результати свідчать про домінування географічного детермінізму, оскільки для 60% респондентів вирішальним аргументом стала територіальна зручність, тоді як цифрові канали залучення залишаються недовикористаним ресурсом. Водночас показники внутрішнього маркетингу демонструють високу ефективність: 100% опитаних позитивно оцінили комунікативні навички персоналу, а 90% висловили готовність рекомендувати заклад, що свідчить про наявність

потужного репутаційного фундаменту, який наразі компенсує недоліки в діджитал-просуванні та організаційних процесах.

На рисунку 2.5 наведено аналіз розподілу респондентів за тривалістю обслуговування.

1. Як давно Ви обслуговуєтесь у нашому закладі (маєте підписану декларацію)?

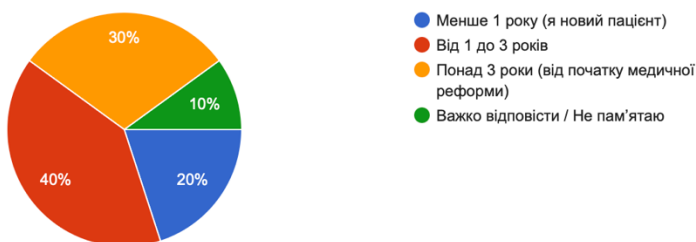


Рис. 2.5. Результати анкетування

Джерело: складено автором за результатами анкетування [77]

Аналіз розподілу респондентів за тривалістю обслуговування на рисунку 2.5. демонструє збалансовану структуру пацієнтської бази КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця», що свідчить про стабільність закладу на ринку. Основу клієнтського портфеля становить сформоване ядро лояльної аудиторії: найбільша частка опитаних (40%) користується послугами закладу від 1 до 3 років, а ще 30% є довгостроковими пацієнтами, які зберігають вірність закладу понад 3 роки, фактично від початку впровадження медичної реформи. Водночас наявність 20% нових пацієнтів, які уклали декларацію менше року тому, є позитивним індикатором конкурентоспроможності, оскільки вказує на збереження динаміки залучення населення та здатність закладу конвертувати нових відвідувачів у підписантів навіть в умовах насиченого ринку.

На рисунку 2.6 відображено структуру каналів первинного інформування пацієнтів, аналіз якої дозволяє оцінити ефективність існуючих маркетингових комунікацій КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця».

Звідки Ви дізналися про роботу нашого закладу або конкретного лікаря?

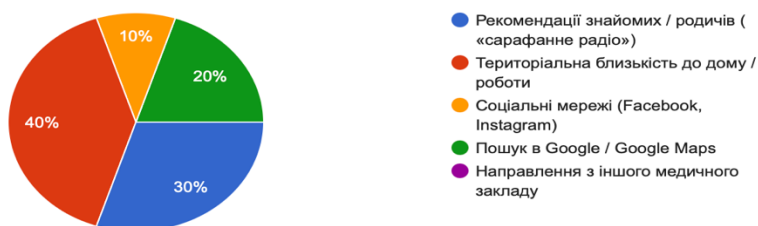


Рис. 2.6. Результати анкетування

Джерело: складено автором за результатами анкетування [77]

Згідно даних дослідження на рисунку 2.6 встановлено, що домінуючим джерелом залучення аудиторії виступає фактор «Територіальна близькість до дому або роботи», на який вказали 40% респондентів, що підтверджує значну залежність закладу від географічного детермінізму та пасивного трафіку. Другу позицію займає канал соціальних рекомендацій («сарафанне радіо»), частка якого становить 30%, що свідчить про наявність сформованого рівня довіри та позитивного користувацького досвіду, який трансформується в особисті поради. Водночас сумарна частка цифрових каналів комунікації складає лише 30% (20% – пошук у Google/Google Maps та 10% – соціальні мережі), що вказує на недостатню реалізацію потенціалу digital-маркетингу та необхідність інтенсифікації присутності закладу в інформаційному просторі для зменшення залежності від локального фактора.

На рисунку 2.7 проілюстровано ієрархію мотивів, якими керуються пацієнти при виборі КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці», що дає змогу визначити ключові чинники прийняття рішення щодо отримання медичних послуг, рівень їх значущості для споживачів, а також особливості формування довіри та лояльності пацієнтів до закладу охорони здоров'я.

Що стало вирішальним фактором при виборі саме нашого закладу?

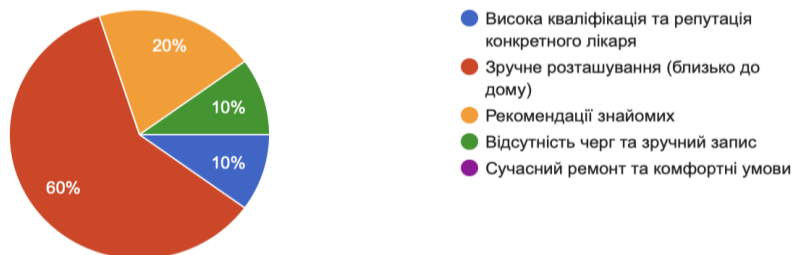


Рис. 2.7. Результати анкетування

Джерело: складено автором за результатами анкетування [77]

Як видно з рисунка 2.7, домінування географічного детермінізму в сегменті первинної медичної допомоги: для абсолютної більшості респондентів (60%) вирішальним аргументом стало зручне територіальне розташування КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці». Другим за вагомістю чинником виступає механізм соціального доказу, оскільки 20% пацієнтів здійснили свій вибір, спираючись на рекомендації знайомих, що підтверджує високу ефективність репутаційного маркетингу («сарафанного радіо»).

Водночас такі фактори, як персональний бренд лікаря (висока кваліфікація та репутація) та сервісні переваги (відсутність черг), набрали лише по 10% голосів, що вказує на те, що на поточному етапі розвитку ринку фізична доступність послуг залишається більш значущим драйвером аніж імідж конкретних спеціалістів чи комфорт процесу обслуговування.

На рисунку 2.8 відображено структуру інформаційних запитів пацієнтів КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці» у цифровому просторі, аналіз якої дає змогу виявити специфіку користувацької поведінки, пріоритетні напрями пошуку медичної інформації, рівень зацікавленості пацієнтів у різних видах послуг, а також особливості взаємодії споживачів із цифровими каналами комунікації закладу охорони здоров'я.

Яку інформацію Ви найчастіше шукаєте на сайті закладу або в інтернеті про нас?

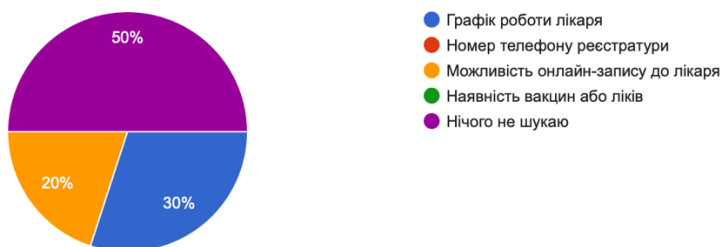


Рис. 2.8. Результати анкетування

Джерело: складено автором за результатами анкетування [77]

Як видно на рисунку 2.8, ключовим інсайтом дослідження є той факт, що половина респондентів (50%) займає пасивну позицію і не здійснює жодного цілеспрямованого пошуку інформації про заклад в інтернеті, що корелює з раніше виявленою низькою обізнаністю про цифрові канали комунікації. Серед активної частини аудиторії домінують суто утилітарні мотиви: 30% користувачів відвідують сайт виключно заради уточнення графіка роботи лікарів, а 20% – для пошуку можливості онлайн-запису до КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця».

Така структура запитів свідчить про те, що веб-ресурс КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» наразі сприймається пацієнтами не як джерело корисного контенту чи новин, а як технічний довідник, що актуалізує потребу в переосмисленні контент-стратегії для підвищення залученості аудиторії.

На рисунку 2.9 візуалізовано рівень інтеграції пацієнтської спільноти у цифровий простір КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» через соціальні мережі, що дає змогу оцінити ступінь залученості пацієнтів до онлайн-комунікацій, активність взаємодії з контентом закладу, а також ефективність використання соціальних мереж як інструменту інформування та формування довіри до закладу охорони здоров'я.

Чи підписані Ви на офіційну сторінку КНП «ЦПМСД № 4» у соціальних мережах (Facebook)?

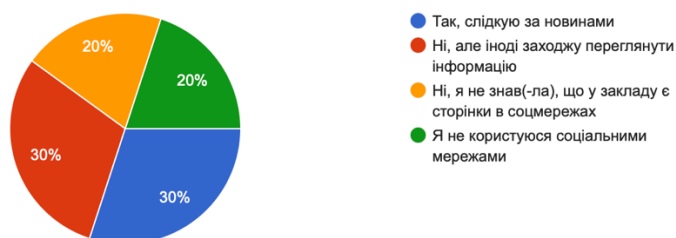


Рис. 2.9. Результати анкетування

Джерело: складено автором за результатами анкетування [77]

Аналіз рисунку 2.9 виявляє значний потенціал для зростання охоплення, оскільки лише 30% респондентів є активними підписниками, які регулярно слідкують за новинами закладу. Водночас ідентифіковано вагомий сегмент так званих «пасивних спостерігачів» (30%), які відвідують сторінку ситуативно, не оформлюючи підписку, що свідчить про недостатню мотивацію контентом для встановлення постійного цифрового зв'язку.

Критичним маркером для маркетингової стратегії є те, що 20% пацієнтів взагалі не знали про існування офіційних сторінок закладу, що вказує на неефективність офлайн-промоції digital-каналів безпосередньо в амбулаторіях (наприклад, відсутність QR-кодів у зонах очікування). Ще 20% аудиторії залишаються поза межами впливу SMM через відмову від користування соціальними мережами, що є природним для КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» з високою часткою пацієнтів старшої вікової групи.

Наведена на рисунку 2.10 діаграма демонструє оцінку пацієнтами так званих «soft skills» медичного персоналу, що є важливим індикатором ефективності елементу «People» у маркетинговому міксі КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця», оскільки відображає рівень комунікативної компетентності, емпатії, ввічливості та здатності персоналу формувати довірчі відносини з пацієнтами, що безпосередньо

впливає на задоволеність споживачів і загальне сприйняття якості медичних послуг.

Наскільки зручним для Вас є процес запису на прийом до лікаря?



Рис. 2.10. Результати анкетування

Джерело: складено автором за результатами анкетування [77]

Результати опитування засвідчують беззаперечний успіх внутрішньої кадрової політики КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці», оскільки 100% респондентів надали позитивну характеристику комунікації лікарів та медсестер, при цьому жоден опитаний не обрав варіанти «задовільно» чи «незадовільно». Структурний аналіз відповідей показує, що 40% пацієнтів оцінюють рівень ввічливості як «відмінний», відзначаючи постійну уважність персоналу, тоді як домінуюча частка респондентів (60%) обрала оцінку «добре», вказуючи на загалом нормальний рівень обслуговування, який, однак, може містити ситуативні винятки. Такий розподіл свідчить про наявність потужного фундаменту довіри до фахівців, але водночас сигналізує про необхідність стандартизації сервісних скриптів для переведення оцінки «добре» у категорію «відмінно» шляхом мінімізації людського фактора у стресових ситуаціях.

На рисунку 2.11 відображено результати оцінки пацієнтами рівня комунікативної компетентності медичного персоналу, що є ключовим індикатором складової «People» у маркетинговому комплексі КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці», оскільки він демонструє здатність персоналу ефективно взаємодіяти з пацієнтами, забезпечувати високу якість обслуговування, формувати довіру та підвищувати загальну задоволеність отриманими медичними послугами.

Як Ви оцінюєте рівень ввічливості та комунікації медичного персоналу (лікарів, медсестер, реєстраторів)?



Рис. 2.11. Результати анкетування

Джерело: складено автором за результатами анкетування [77]

Отримані дані свідчать про надзвичайно високий рівень лояльності та довіри до фахівців КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці», оскільки 100% респондентів надали позитивну оцінку роботі лікарів і медсестер. Структурний аналіз відповідей показує, що 40% пацієнтів характеризують рівень обслуговування як «відмінний», відзначаючи постійну уважність і привітність персоналу.

Водночас домінуюча частка респондентів (60%) обрала варіант «добре», що вказує на загалом належний рівень сервісу, який, проте, може мати ситуативні коливання. Такий розподіл сигналізує про наявність невикористаного потенціалу для зростання: головним завданням внутрішнього маркетингу стає стандартизація стандартів спілкування для трансформації оцінки «добре» у «відмінно», що дозволить закріпити емоційну прив'язаність пацієнтів до бренду закладу.

На рисунку 2.12 відображено результати оцінки закладу та рівня задоволеності пацієнтів, що є суттєвим індикатором у маркетинговому комплексі КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці», оскільки дозволяє оцінити ефективність надання послуг, виявити сильні та слабкі сторони закладу, а також визначити напрями підвищення якості обслуговування та формування лояльності пацієнтів.

Чи готові Ви порекомендувати наш заклад та своїх лікарів своїм близьким та друзям?

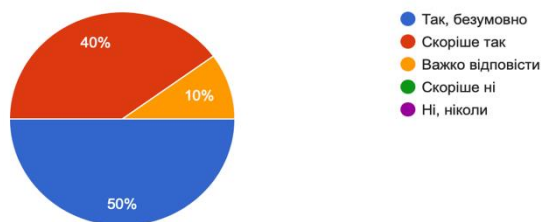


Рис. 2.12. Результати анкетування

Джерело: складено автором за результатами анкетування [77]

Отримані дані демонструють надзвичайно високий рівень довіри до закладу: сумарно 90% респондентів висловили позитивну налаштованість. З них половина опитаних (50%) дали однозначну ствердну відповідь «так, безумовно», що класифікує їх як активних «промоутерів» – найцінніший сегмент аудиторії, який генерує потік нових пацієнтів через рекомендації. Ще 40% респондентів відповіли «скоріше так», що свідчить про стабільну лояльність, яка базується на якості лікування. Критично важливим маркером успішності медичної складової є повна відсутність критиків – жоден респондент не обрав негативні варіанти відповіді, а 10% тих, хто вагався («важко відповісти»), становлять зону потенційного росту. Такий розподіл підтверджує, що висока професійна репутація лікарів наразі успішно компенсує організаційні недоліки в процесах запису, забезпечуючи закладу стійку конкурентну позицію.

Таблиця 2.7

Аналіз точок контакту пацієнта з КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці»

Канал комунікації	Інструментарій	Поточний стан та оцінка ефективності
Веб-сайт(vincentr4.pmsd.net.ua)	Інформування, розклад, новини	Середня ефективність. Сайт виконує функцію «візитівки». Є розділи «Лікарі», «Новини» (оновлюються регулярно: графіки відпусток, вакцинація). Проте, відсутній інтерактивний чат-бот або форма швидкого зворотного зв'язку на головній.
Соціальні мережі(Facebook)	Community management	Висока ефективність залучення. Сторінка використовується для оперативних новин. Контент переважно інформаційний, а не розважальний.

Продовження таблиці 2.7

Медичні інформ. системи (Eleks)	Онлайн-запис, е-кабінет	Критично важливий канал. Основний інструмент для запису. Зручність запису прямо впливає на рішення пацієнта залишитися в закладі.
Google Maps / Відгуки	Управління репутацією	Зона росту. Рейтинг та відгуки формують перше враження для нових мешканців району, які шукають сімейного лікаря.

Джерело: складено автором за результатами анкетування [77]

Проведений аналіз дозволив виділити основні канали комунікації закладу з пацієнтами. На основі аналізу публічної комунікації, позиціонування закладу будується на тезі: «Працюємо для Вас! Обираючи наш заклад, Ви довіряєте нам своє життя». Цей тезис емоційно апелює до того, що закладу можна довіряти і йти саме в нього, адже тут пацієнту точно допоможуть.

Проаналізувавши канали дотику, та звернень пацієнтів в КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці», ми переходимо до наступного кроку, який вчиняє пацієнт у якого вже є декларація у пацієнта, а саме запис до лікаря на прийом. В КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці» існує call-центр, самозвернення до лікаря, коли пацієнт може прийти і за можливості в живій черзі лікар прийме пацієнта, якщо має вільний час, через персональний візит до реєстратора, а також онлайн запис через сервіс Eleks Online.

Для первинної ланки медицини критичним фактором вибору є фізична доступність. КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці» обслуговує значну частину населення Замостянського району та прилеглих територій.

Амбулаторія ЗПСМ №1 м.Вінниця, вул. Павла Корнелюка, 36	
тел.рецепції амбулаторії: (0432) 61-89-37, моб.: (096) 863-82-12	
Завідувач	
Черватюк Тетяна Іванівна	(0432) 61-89-37
Амбулаторія ЗПСМ №2 м.Вінниця, вул. Сергія Зулінського, 37	
тел.рецепції амбулаторії: (0432) 65-90-45, моб.: (096) 863-89-85	
Завідувач	
Ткачук Владислав Іванович	(0432) 65-90-45

Рис. 2.8. Інформаційна панель місцезнаходження амбулаторій закладу

Джерело: складено автором з сайту закладу [79]

Аналіз локації амбулаторій показує, що заклад має стратегічно вигідне розташування відносно транспортних розв'язок та густонаселених житлових масивів.

Підсумовуючи результати оцінки маркетингової діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги №4 м. Вінниці», можна констатувати, що на сьогодні стратегія закладу носить переважно інформаційно-пасивний характер та спирається на традиційні канали комунікації.

Проведене дослідження виявило суттєвий дисбаланс між високим рівнем довіри до медичного персоналу та низьким рівнем цифровізації клієнтського сервісу. Ключовим активом закладу є репутаційний капітал, оскільки 67% нових пацієнтів обирають заклад за рекомендацією («сарафанне радіо») та через наявність лікарів з сильним персональним брендом. Водночас, це створює ризики некерованості потоком пацієнтів та залежності від суб'єктивних факторів.

Критичним «вузьким місцем» у маркетинговій воронці є процес запису на прийом: домінування телефонних та очних звернень сумарно 84% при критично низькому використанні онлайн-інструментів Eleks Online – 7% призводить до перевантаження адміністративного персоналу та зниження якості сервісу.

Таким чином, пріоритетним вектором розвитку маркетингової стратегії КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці» має стати перехід від моделі «інформування» до моделі «активного залучення та сервісної автоматизації». Це передбачає цілеспрямовану роботу з цифровою репутацією, популяризацію онлайн-запису для розвантаження реєстратури та впровадження CRM-підходів для персоналізованої комунікації з пацієнтами.

РОЗДІЛ 3

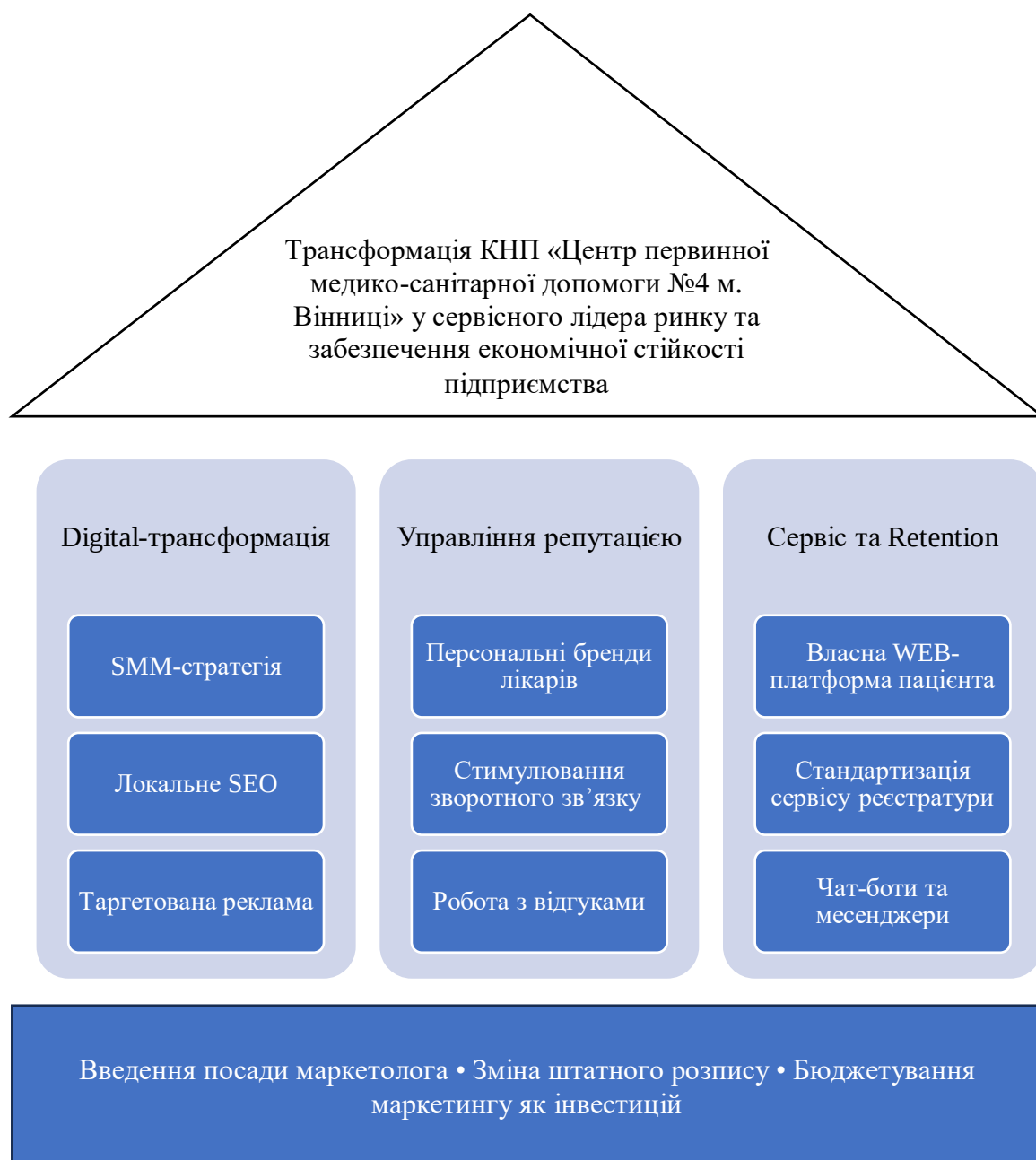
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПАЦІЄНТІВ ДО КНП «ЦЕНТР ПЕРВИННОЇ МЕДИКО- САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ № 4 м. ВІННИЦІ»

3.1. Напрями вдосконалення маркетингових комунікацій із цільовою аудиторією

Сучасний стан розвитку ринку медичних послуг в Україні, що характеризується переходом до моделі фінансування «гроші йдуть за пацієнтом», вимагає від закладів первинної медичної допомоги кардинального перегляду підходів до комунікації з населенням. Для досліджуваного КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця», фінансовий аналіз якого засвідчив певне зниження чистого доходу у 2024 році порівняно з попереднім періодом, питання ефективної комунікації перестала бути виключно іміджевим і набуває ознак гострої економічної необхідності. Втрата доходів є тривожним сигналом, що може свідчити про потенційний відтік пацієнтів до приватних конкурентів або недостатню активність у залученні нових декларантів, що робить вдосконалення маркетингових комунікацій пріоритетним завданням стратегічного управління. На основі проведеного аналізу діяльності закладу, оцінки його цифрової присутності та дослідження поведінки споживачів, доцільно запропонувати комплексний підхід до модернізації комунікаційної політики, що базується на принципах омніканальності, пацієнтоцентричності та економічної доцільності.

Фундаментальною передумовою успішної реалізації будь-якої маркетингової стратегії є організаційне забезпечення цього процесу. Враховуючи організаційно-правову форму закладу як комунального некомерційного підприємства (КНП), створення повноцінного відділу маркетингу часто є неможливим через обмеження штатного розпису та фінансові ліміти. Однак, покладання маркетингових функцій на співробітників реєстратури, статистиків або заступників головного лікаря, як це часто відбувається на практиці, є неефективним, оскільки ці фахівці не володіють

специфічними компетенціями у сфері digital-просування та не мають часового ресурсу для системної роботи. У зв'язку з цим, критично необхідним кроком є внесення змін до штатного розпису підприємства та введення посади



маркетолога або фахівця зі зв'язків з громадськістю.

Рис. 3.1. Архітектура стратегії вдосконалення маркетингових комунікацій

КНП «Центр первинної медико - санітарної допомоги № 4 м. Вінниця»

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

За наявності відповідального фахівця, першим і ключовим стратегічним напрямом має стати трансформація цифрової присутності закладу з формату статичної «дошки оголошень» у формат «активного діалогу». Наразі комунікація підприємства у соціальних мережах, зокрема Facebook, охоплює досить обмежену аудиторію, що є критично малим показником для закладу, який обслуговує значні житлові масиви Вінниці. Для виправлення ситуації необхідно докорінно змінити сам підхід до створення контенту. Замість сухої публікації графіків роботи чи офіційних звітів, комунікаційна стратегія має фокусуватися на реальній користі для пацієнта та формуванні експертного іміджу. Ефективним рішенням може стати впровадження рубрикатора, який поєднуватиме освітній контент з простими роз'ясненнями щодо профілактики сезонних захворювань, розвінчування медичних міфів та інтерактивні формати, такі як прямі ефіри або сесії «Запитання-відповідь» з лікарями. Такий контент не лише підвищує медичну грамотність населення, але й формує довіру до закладу як до джерела перевіреної інформації, що є важливим конкурентним фактором в епоху інформаційного шуму.

Паралельно з контент-маркетингом, в умовах жорсткої конкуренції за пацієнта, КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» не може покладатися виключно на органічне охоплення. Тому стратегія має включати використання інструментів таргетованої реклами у соціальних мережах з чіткою географічною прив'язкою до районів обслуговування амбулаторій. Це дозволить, навіть при обмеженому бюджеті, точково комунікувати з пріоритетними сегментами аудиторії, наприклад, молодими батьками, які обирають педіатра для дитини, або людьми працездатного віку, які шукають зручного сімейного лікаря поруч із домом. Таргетована реклама дозволяє донести унікальну пропозицію закладу саме тим людям, які проживають у зоні пішої доступності, що забезпечує високу конверсію переглядів у підписанні декларації.

Окрім соціальних мереж, потребує модернізації офіційний вебсайт закладу, який повинен трансформуватися з візитівки у повноцінний сервісний

хаб. У цьому контексті ключового значення набуває SEO-просування спрямоване на підвищення видимості сайту в пошуковій системі Google за локальними запитами, такими як «сімейний лікар Вінниця», «зробити щеплення Вінниця», «підписати декларацію». Оскільки КНП має обмежені можливості для конкуренції з приватними клініками у платній пошуковій видачі через високу вартість кліка, основний акцент слід зробити саме на органічному пошуку та локальному SEO. Це передбачає оптимізацію профілю підприємства в Google Business Profile (Google Maps), що є безкоштовним, але надзвичайно ефективним інструментом. Актуалізація інформації на картах, додавання якісних фотографій інтер'єру та фасадів, а також регулярне оновлення новин дозволить закладу займати пріоритетні позиції у видачі, коли пацієнт шукає медичну допомогу на мапі міста.

Для роботи з «гарячим» попитом, коли пацієнт потребує термінової інформації, доцільно розглянути можливість використання контекстної реклами (Google Ads) з суворим лімітуванням бюджету. Кампанії можуть бути налаштовані виключно на конкретні послуги або періоди, наприклад, під час кампанії з вакцинації від грипу або сезонних медичних оглядів. Перевагою цифрової реклами для комунального підприємства є її повна вимірюваність: керівництво може чітко відстежувати ефективність кожної витраченої гривні через аналітику дзвінків та записів на прийом, що відповідає вимогам прозорості та ефективності використання коштів.

Враховуючи специфіку первинної ланки медицини, де продукт невіддільний від особистості лікаря, другим важливим вектором змін має стати перехід від просування абстрактного бренду закладу до розвитку персональних брендів медичного персоналу. Пацієнти, обираючи місце для підписання декларації, орієнтуються насамперед на фахівця, його репутацію та відгуки, тому концепція «Human-to-Human» (людина для людини) має лягти в основу комунікаційної платформи. У цьому контексті керівництву КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці» доцільно ініціювати створення професійних портфоліо лікарів на сайті та в соціальних мережах, що

включатимуть не лише суху біографічну довідку, а й професійне кредо лікаря, його сферу наукових інтересів та звернення до пацієнтів. Організація навчання персоналу основам самопрезентації в цифровому середовищі дозволить лікарям почуватися впевненіше в комунікації. Лікар, який є відкритим та комунікабельним у публічному просторі, викликає більше довіри та формує лояльну базу пацієнтів. Стратегія просування «амбасадорів здоров'я» з числа найбільш активних співробітників створить ефект синергії, коли сильний особистий бренд лікаря підсилюватиме загальну ринкову позицію КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці».

Третім критично важливим напрямом є системне управління онлайн-репутацією. В епоху цифровізації репутація медичного закладу стає вимірюваною категорією, де рейтинг на Google Maps та відгуки на порталах типу Helsi є вирішальними критеріями вибору для нових пацієнтів. Аналіз показує, що задоволені пацієнти рідко залишають відгуки за власною ініціативою, тоді як негативний досвід мотивує до миттєвої реакції в інтернеті. Закладу необхідно перейти від пасивного спостереження до активного реагування, що включає щоденний моніторинг згадок та надання офіційних, емпатичних відповідей на коментарі.

Найважливішим елементом є побудова системи стимулювання позитивних відгуків: розміщення QR-кодів з посиланням на форму відгуку в зонах очікування та на рецепції, а також делікатне прохання адміністраторів оцінити візит після успішного прийому. Як свідчать сучасні дослідження, навіть незначне підвищення рейтингу закладу здатне суттєво збільшити потік первинних звернень, адже сучасний споживач сприймає «зірочки» рейтингу як індикатор якості та безпеки.

Окрім зовнішньої комунікації, не менш важливим є вдосконалення внутрішніх комунікаційних процесів та стандартів сервісу, оскільки саме вони утримують пацієнта після першого візиту та впливають на показник Retention Rate. Маркетинг не закінчується залученням пацієнта; він продовжується у реєстратурі та кабінеті лікаря. Проведення регулярних тренінгів з розвитку

навичок емпатії та безконфліктної комунікації для всього персоналу є інвестицією, що має прямий вплив на економічні показники. Доповнити ці заходи варто вдосконаленням системи візуальної навігації всередині амбулаторій, що знизить рівень тривожності відвідувачів, покращить користувацький досвід та розвантажить персонал від рутинних запитань про розташування кабінетів.

Тобто, для підвищення лояльності існуючої бази пацієнтів доцільно використовувати інструменти проактивної прямої комунікації. Це передбачає перехід від реактивної моделі до проактивної, використовуючи сучасні канали зв'язку, такі як месенджери або SMS-розсилки, для турботливого нагадування про планові профілактичні огляди, необхідність вакцинації або привітання зі святами. Впровадження CRM-системи або використання функціоналу МІС (медичної інформаційної системи) дозволить автоматизувати цей процес, сегментуючи базу пацієнтів за віком, статтю та наявністю хронічних захворювань для надсилання релевантних повідомлень.

Такий підхід демонструє, що КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці» дбає про здоров'я пацієнта не лише у моменти хвороби, що повністю відповідає філософії сімейної медицини та підвищує цінність послуги в очах споживача. Реалізація запропонованого комплексу заходів має чіткий економічний потенціал, оскільки збільшення кількості декларацій та підвищення лояльності пацієнтів прямо впливають на обсяг фінансування від НСЗУ та попит на додаткові платні послуги, дозволяючи КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці» покращити свої фінансові показники та ефективно виконувати соціальну місію в конкурентному середовищі.

3.2. Впровадження сучасних цифрових інструментів для промоції медичних послуг КНП «Центр Первинної медико-санітарної допомоги м. Вінниця»

В умовах стрімкої цифровізації суспільства та фундаментальних змін у споживчих звичках населення, ефективна діяльність закладу первинної медичної допомоги стає неможливою без системної інтеграції в цифровий простір. Сучасний пацієнт, приймаючи рішення про вибір сімейного лікаря або медичного закладу, керується не лише фактором територіальної доступності, а й комплексом інформації, отриманої через інтернет-канали: офіційні вебсайти, соціальні мережі, картографічні сервіси та відгуки інших користувачів. Для КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» впровадження сучасних цифрових інструментів промоції є стратегічним кроком, спрямованим на підвищення доступності медичної інформації, покращення комунікації з громадою та формування стійкого іміджу сучасного пацієнтоорієнтованого підприємства. Аналіз поточної цифрової активності закладу засвідчив наявність лише базових елементів інфраструктури, таких як офіційний вебсайт та статична сторінка у Facebook, чого, враховуючи динаміку розвитку технологій, вже недостатньо для повноцінного охоплення цільової аудиторії та забезпечення якісної інформаційної підтримки.

З метою вдосконалення системи промоції медичних послуг доцільно реалізувати комплексну стратегію, першим вектором якої є трансформація присутності в соціальних мережах, що на сьогодні виступають основним каналом споживання інформації для більшості вікових груп. Оскільки поточна активність закладу у Facebook обмежується здебільшого дублюванням офіційних звітів, пропонується перехід до реалізації контент-стратегії «Медицина з людським обличчям». Цей підхід передбачає відмову від офіційно-ділового стилю на користь формату «edutainment» (навчання через розвагу), що реалізується через публікацію доступних інфографік про профілактику захворювань та відеоінструкцій щодо користування

електронними сервісами. Особливий акцент варто зробити на впровадженні формату коротких динамічних відеороликів (Reels), де лікарі Центру відповідають на поширені запитання пацієнтів, адже відеоконтент має значно вищі показники залученості та сприяє формуванню довіри до фахівця ще до моменту фізичного візиту в амбулаторію. Важливим елементом цієї стратегії є також активний ком'юніті-менеджмент, що включає використання інструментів опитування, прямих ефірів та забезпечення швидких відповідей у коментарях, що демонструє відкритість закладу.

Другим критично важливим напрямом є забезпечення якісної присутності підприємства на геолокаційних сервісах, оскільки значна частина пацієнтів шукає медичну допомогу через локальні пошукові запити на кшталт «сімейний лікар поруч» або «амбулаторія на Замостянській». Оптимізація профілів у Google Business Profile (Google Maps) набуває пріоритетного значення: для кожної з семи амбулаторій закладу необхідно створити та верифікувати окремі профілі з актуальними фотографіями фасадів, інтер'єрів, графіками роботи та контактами реєстратури (рис. 3.2).

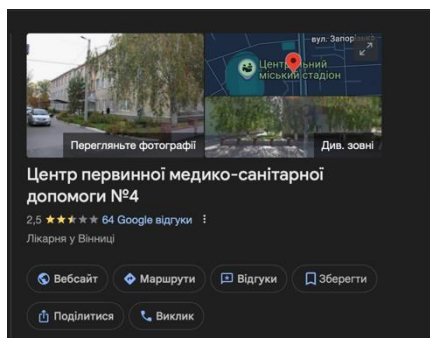


Рис. 3.2. Профіль КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниці» в My Google Business

Джерело: складено автором [79]

Невід'ємною складовою роботи з картами є управління репутацією, що передбачає впровадження системного моніторингу відгуків та надання офіційних відповідей, які слугують індикатором якості сервісу для потенційних клієнтів. Для збільшення кількості об'єктивних оцінок та підвищення рейтингу

закладу в пошуковій видачі пропонується розміщення QR-кодів у зонах очікування із закликом до пацієнтів оцінити роботу амбулаторії.

Враховуючи, що у сфері первинної медичної допомоги ключовою фігурою є лікар, і пацієнти схильні обирати конкретного фахівця, а не установу, промоція послуг Центру має базуватися на концепції просування персональних брендів співробітників. Інструментарієм реалізації цього напряму є розміщення на сайті закладу розгорнутих профілів лікарів, які містять не лише біографічні дані, а й інформацію про сферу професійних інтересів, додаткові спеціалізації та досягнення. Крім того, адміністрації варто сприяти лікарям у веденні професійних блогів, оскільки фахівець, який ділиться експертними знаннями в публічному просторі, стає авторитетом для громади та своєрідним «магнітом», що притягує нових декларантів, перетворюючи персональний бренд лікаря на потужний маркетинговий актив всієї установи.

Для покращення сервісної складової та розвантаження телефонних ліній реєстратури стратегічно важливим є інтеграція сучасних каналів прямої комунікації. Ефективним рішенням є створення верифікованої спільноти у месенджері Viber для пацієнтів закладу, приклад наведено на рисунку 3.3, де публікуватимуться виключно важливі адміністративні оголошення, такі як надходження вакцин чи зміни в графіку роботи у святкові дні.

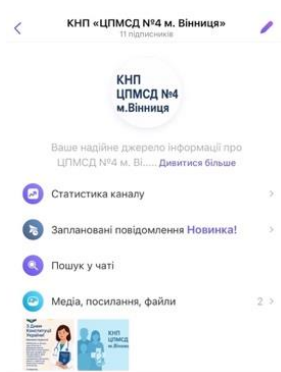


Рис. 3.3. Спільнота КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» у Viber

Джерело: складено автором [81]

Такий підхід дозволить миттєво доносити критично важливу інформацію до великої кількості людей без витрат на SMS-розсилки. Паралельно з цим,

офіційний вебсайт КНП «Центр первинної медико – санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» має трансформуватися з інформаційного ресурсу на повноцінну сервісну платформу з інтуїтивно зрозумілою навігацією та адаптивністю для мобільних пристроїв. Наповнення сайту якісним унікальним контентом, оптимізованим під пошукові запити (SEO), дозволить залучати органічний трафік з пошукових систем, підвищуючи загальну впізнаваність бренду.

Контент-план закладу має базуватися на трьох китах: користь, експертність та емоція. По-перше, це публікація доступних інфографік та чек-листів про профілактику сезонних захворювань, алгоритми дій при невідкладних станах та роз'яснення маршрутів пацієнта в системі НСЗУ. По-друге, особливий акцент варто зробити на візуалізації та впровадженні відеоконтенту. Враховуючи алгоритми сучасних соціальних мереж (Facebook, Instagram, TikTok), які надають пріоритет короткому вертикальному відео, закладу необхідно імплементувати формат Reels. Це можуть бути хвилинні ролики, де лікарі Центру простою мовою відповідають на поширені запитання (наприклад, «Як збити температуру?», «Коли потрібно робити щеплення?»). Згідно з маркетинговими дослідженнями, відеоформат має на порядок вищі показники охоплення та залученості, а також сприяє формуванню довіри до фахівця ще до моменту фізичного візиту в амбулаторію, знімаючи психологічний бар'єр «білого халата». По-третє, важливим елементом SMM-стратегії є активний ком'юніті-менеджмент: використання інструментів опитування для вивчення думки пацієнтів, проведення прямих ефірів з адміністрацією для розв'язання нагальних питань та забезпечення швидких відповідей у коментарях. Така відкритість демонструє, що КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» – це не закрита бюрократична структура, а відкритий до діалогу партнер у збереженні здоров'я.

Другим критично важливим напрямом є локальне SEO та забезпечення якісної присутності на геолокаційних сервісах. Аналіз пошукових запитів показує, що значна частина пацієнтів шукає медичну допомогу ситуативно, використовуючи запити з географічною прив'язкою, на кшталт «сімейний лікар

поруч», «амбулаторія на Замостянській» або «черговий лікар Вінниця». У таких сценаріях пошукова система Google видає користувачеві насамперед блок локальної видачі – карту з переліком найближчих закладів. Тому оптимізація профілів у сервісі Google Business Profile набуває пріоритетного значення для залучення органічного трафіку. Для кожної з семи амбулаторій КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» необхідно створити, верифікувати та максимально заповнити окремі профілі, як це вказано на рисунку 3.2.

Невід’ємною та, можливо, найважливішою складовою роботи з картами є управління репутацією. Рейтинг закладу на Google Maps стає ключовим фактором довіри: пацієнт підсвідомо обирає амбулаторію з рейтингом 4.5 замість 3.0. Стратегія закладу має включати два процеси: системний моніторинг та стимулювання відгуків. Необхідно налагодити процес надання офіційних відповідей на кожен відгук. Відповідь на позитивний коментар закріплює лояльність пацієнта, а конструктивна та емпатична відповідь на негативний відгук здатна нівелювати репутаційні ризики та показати іншим користувачам, що адміністрації не байдуже. Однак, зважаючи на психологію споживачів, які частіше пишуть скарги, ніж подяки, закладу необхідно впровадити механізми стимулювання позитивного зворотного зв’язку. Ефективним інструментом є розміщення QR-кодів у зонах очікування та на стійці реєстрації із закликом «Вам сподобався візит? Оцініть нашу роботу», що дозволить значно збільшити кількість об’єктивних оцінок та підняти рейтинг закладу в пошуковій видачі, випередивши конкурентів.

Третій вектор цифрової стратегії базується на розумінні специфіки первинної ланки, де продукт невіддільний від особистості лікаря. Крім того, варто заохочувати лікарів до ведення професійних сторінок у соціальних мережах, репостити їхній експертний контент на офіційну сторінку закладу. Лікар, який ділиться знаннями в публічному просторі, автоматично сприймається як більш компетентний та сучасний, стаючи «магнітом» для нових декларацій. Це створює win-win ситуацію: лікар отримує визнання та ріст

зарплати (через збільшення кількості пацієнтів), а заклад – виконання фінансових планів та лояльну аудиторію.

Паралельно з цим, потребує модернізації офіційний вебсайт КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця». Він має трансформуватися з архіву документів на повноцінну сервісну платформу. Ключовими вимогами до оновленого сайту є мобільна адаптивність (оскільки понад 80% трафіку йде зі смартфонів), інтуїтивно зрозуміла навігація та наявність чітких закликів до дії наприклад, кнопок «Записатися на прийом» або «Підписати декларацію онлайн». Важливою складовою є контент-маркетинг на сайті: створення блогу з корисними статтями на медичну тематику, оптимізованими під пошукові запити (SEO). Наявність на сайті унікальних статей, наприклад, «Де у Вінниці зробити щеплення від грипу» або «Як обрати сімейного лікаря», дозволить залучати безкоштовний органічний трафік з пошукової системи Google, підвищуючи впізнаваність бренду закладу серед мешканців міста, які шукають медичну інформацію.

Впровадження запропонованого комплексу цифрових інструментів не вимагає надвеликих капіталовкладень, що є критично важливим для комунального підприємства, але потребує системного підходу та організаційної волі. Реалізація цієї стратегії дозволить КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» створити єдину цифрову екосистему, де соціальні мережі формують довіру та потребу, картографічні сервіси забезпечують легкий пошук та навігацію, персональні бренди лікарів виступають драйвером залучення, а сучасні канали комунікації гарантують якісний сервіс. У довгостроковій перспективі це призведе до збільшення кількості підписаних декларацій, зростання частки молодих пацієнтів у структурі населення, що обслуговується, та формування стійкої конкурентної переваги закладу на ринку медичних послуг Вінниці. Цифрова трансформація маркетингу є безальтернативним шляхом розвитку для сучасного закладу охорони здоров'я, що прагне відповідати вимогам часу та очікуванням своїх пацієнтів.

3.3. Формування довгострокової маркетингової стратегії КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця»

Стратегічною метою КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» визначено фундаментальну трансформацію закладу з класичної бюджетної установи, що функціонує за інерційним сценарієм, у сучасний сервісний центр надання первинної медичної допомоги, який є беззаперечним лідером за рівнем довіри населення та якістю пацієнтського досвіду у м. Вінниця. Досягнення цієї амбітної мети вимагає впровадження комплексної маркетингової стратегії, що реалізується одночасно за трьома ключовими векторами: стратегія зростання, яка передбачає активне залучення нових пацієнтів для підписання декларацій та збільшення ринкової частки; стратегія диверсифікації, спрямована на розвиток та просування платних послуг поза межами Програми медичних гарантій для компенсації дефіциту бюджетного фінансування; та стратегія відносин, що має на меті підвищення лояльності існуючої бази пацієнтів через системне покращення сервісу та комунікації.

Реалізацію довгострокової стратегії доцільно здійснювати поетапно, що дозволить закладу адаптуватися до змін та ефективно розподіляти ресурси. Перший етап – «Стабілізація та цифровізація» – має на меті зупинку відтоку пацієнтів та створення необхідного технологічного фундаменту. Пріоритетним завданням є аудит та налаштування точок контакту, що включає повну актуалізацію профілів усіх семи амбулаторій закладу на Google Maps та порталі Helsi із забезпеченням якісної візуальної презентації. Паралельно відбувається запуск омніканальної комунікації через створення активних спільнот у соціальних мережах та впровадження чат-ботів для розвантаження реєстратури. Критично важливим елементом цього етапу є внутрішній маркетинг, який передбачає проведення серії тренінгів для персоналу з основ клієнтоорієнтованого сервісу, оскільки саме якість комунікації "лікар-пацієнт" формує базову лояльність.

Другий етап – «Активне зростання та брендинг» – фокусується на агресивному залученні нових пацієнтів та формуванні впізнаваного бренду закладу. Ключовим інструментом стає розвиток персональних брендів лікарів через програму підтримки їхньої медійної активності, адже дослідження підтверджують, що особистість лікаря є вирішальним фактором вибору для пацієнта. Одночасно активізується просування платних послуг (масаж, фізіопроцедури, додаткові обстеження) за допомогою таргетованих рекламних кампаній, що дозволяє генерувати додатковий дохід. Важливою складовою є розгортання партнерських програм з локальним бізнесом та громадськими організаціями для проведення виїзних «Днів здоров'я», що забезпечує прямий контакт із потенційною аудиторією в місцях її проживання.

Третій етап – «Лідерство та інновації» – спрямований на закріплення позицій лідера ринку та впровадження унікальних сервісних продуктів. Заклад позиціонується як експертний центр превентивної медицини через впровадження пакетних пропозицій «Check-up» для різних вікових груп. Відбувається масштабування послуг телемедицини як повноцінного комерційного продукту, що розширює географію надання послуг. Головною інновацією цього етапу є впровадження власної WEB-платформи пацієнта, прототип якої було розроблено в рамках даної дипломної роботи. На відміну від стандартних медичних інформаційних систем (МІС), що орієнтовані на звітність, ця платформа (MVP-версія представлена на рисунку 3.4-3.6) фокусується на сервісі та супроводі пацієнта.

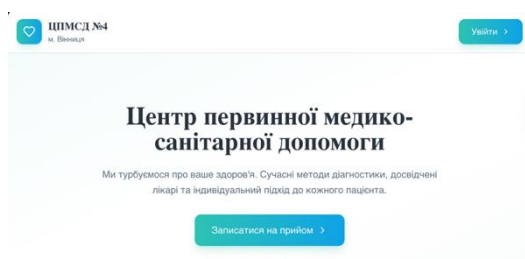


Рис 3.4. Вигляд MVP-версії платформи – Головна сторінка

Джерело: складено автором на основі розробленої автором платформи [81]

На рисунку 3.4 відображено головну сторінку для входу на платформу. Це буде сторінка для первинного дотику пацієнта до платформи. Реалізовано її таким чином, щоб була відчутною схема пацієнтоцентричності.

Для більш детального розуміння своєї історії хвороби в одне натискання, реалізовано розділ «Моя історія хвороби», яку показано на рисунку 3.5.

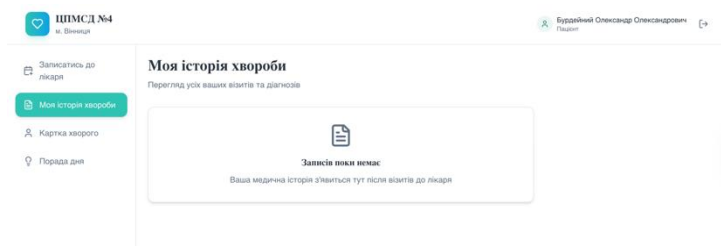


Рис. 3.5. Вигляд MVP - версії платформи – сторінка вигляду історії хвороби

Джерело: складено автором на основі розробленої автором платформи [81]

Як показано на рисунку 3.5, пацієнт зможе увійти на платформу і зручним для себе чином переглянути свою історію хвороби та всі візити до лікаря, також за допомогою одного натискання можна буде сформувати форму щеплень.

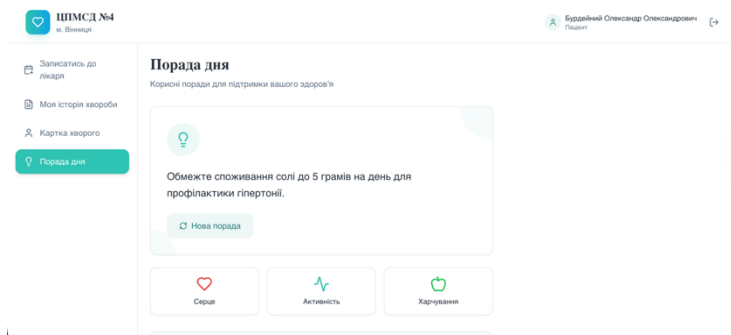


Рис. 3.6. Вигляд MVP-версії платформи – Порада дня

Джерело: складено автором на основі розробленої автором платформи[81]

Унікальною особливістю є модуль «Порада дня», який показаний на рисунку 3.6 з інтегрованими алгоритмами штучного інтелекту, який щодня надає користувачеві персоналізовані рекомендації щодо здорового способу життя та ментального здоров'я, формуючи стійку звичку щоденної взаємодії з брендом КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця».

У рамках продуктової стратегії передбачається концептуальний перехід від парадигми «лікування хвороби» до парадигми «супроводу здоров'я». Це реалізується через розширення портфеля послуг профілактичними програмами, такими як «Школа діабету», «Здорове серце» та «Школа відповідального батьківства», що не лише підвищує рівень медичної грамотності населення, а й формує глибокий емоційний зв'язок із Центром. Цінова стратегія для платних послуг базується на принципах гнучкості та доступності: впровадження пакетних пропозицій зі зниженою вартістю стимулює попит на комплексні обстеження, при цьому основний економічний ефект досягається за рахунок масштабування – збільшення обсягу капітаційних виплат від НСЗУ завдяки приросту декларацій.

Системна робота з репутацією та стимулювання позитивних відгуків забезпечують високий рейтинг в інтернеті, що є критичним аргументом для залучення молодіжної аудиторії.

Розроблена довгострокова маркетингова стратегія КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» являє собою комплексну дорожню карту фундаментальної трансформації закладу з класичної бюджетної установи в сучасний сервісний центр, орієнтований на потреби пацієнта.

Досягнення стратегічної мети – лідерства за рівнем довіри та якості послуг у місті – базується на синергії трьох векторів розвитку: стратегії зростання ринкової частки, диверсифікації джерел фінансування через платні послуги та стратегії поглиблення відносин із громадою. Реалізацію цих намірів запропоновано здійснювати за логікою поступового ускладнення завдань, починаючи зі стабілізації ситуації та цифровізації процесів, що дозволить зупинити відтік пацієнтів і створити необхідний технологічний фундамент. Пріоритетом на цьому етапі виступає аудит точок контакту, актуалізація цифрових профілів амбулаторій та навчання персоналу принципам клієнтоорієнтованості, оскільки саме якість комунікації формує базову лояльність споживача.

Наступним кроком стратегічного розвитку є перехід до активного залучення аудиторії та формування впізнаваного бренду, де ключовим драйвером виступає медійна активність лікарів та просування платних послуг. Це дозволяє не лише генерувати додатковий дохід для компенсації дефіциту бюджетного фінансування, а й розширювати присутність закладу в інформаційному просторі міста. Логічним продовженням та вершиною стратегічного планування є етап лідерства та інновацій, спрямований на закріплення експертного статусу Центру. Унікальною перевагою закладу на цьому етапі стає впровадження власної WEB-платформи пацієнта, прототип якої було розроблено та представлено в межах даної роботи. На відміну від стандартних медичних інформаційних систем, які виконують здебільшого адміністративну функцію, запропонована платформа фокусується на сервісі та довготривалому супроводі здоров'я. Інтеграція в платформу модуля «Порада дня» на базі алгоритмів штучного інтелекту забезпечує персоналізовану комунікацію та формує у користувача стійку звичку щоденної взаємодії з брендом КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця».

Такий технологічний підхід підкріплюється концептуальною зміною парадигми діяльності Центру: переходом від ситуативного «лікування хвороб» до системного «супроводу здоров'я». Розширення продуктового портфеля профілактичними програмами, такими як школи здоров'я для різних груп пацієнтів, та впровадження гнучкої цінової політики на комплексні обстеження сприяють формуванню глибокого емоційного зв'язку з аудиторією. Для забезпечення керованості та ефективності імплементації стратегії передбачено використання системи збалансованих показників, що включає моніторинг динаміки підписаних декларацій, частки доходів від платних послуг, рівня задоволеності пацієнтів (NPS) та репутаційних метрик в інтернеті. Реалізація запропонованих заходів дозволить КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» не лише подолати існуючі фінансові виклики, а й вийти на траєкторію сталого розвитку, перетворивши пацієнтоцентричність на свою головну конкурентну перевагу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів маркетингової діяльності закладу охорони здоров'я в умовах реформування медичної галузі. На основі глибокого аналізу діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» та результатів емпіричного дослідження сформульовано низку узагальнень і стратегічних пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності залучення пацієнтів та забезпечення сталого економічного розвитку підприємства.

Узагальнення теоретичного блоку дослідження дозволяє стверджувати, що в умовах переходу вітчизняної системи охорони здоров'я до моделі фінансування «гроші йдуть за пацієнтом» маркетинг трансформувався з допоміжної адміністративної функції у ключовий інструмент стратегічного управління. Специфіка медичної послуги, яка характеризується невіддільністю від джерела та неможливістю попередньої оцінки якості, робить довіру головним маркетинговим активом, а сучасна модель поведінки пацієнта передбачає пошук соціальних доказів компетентності лікаря в цифровому просторі ще до моменту фізичного візиту.

Організаційно-економічна оцінка діяльності КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» за 2022-2024 роки виявила тривожні тенденції, які вимагають негайного управлінського реагування. Якщо 2023 рік характеризувався позитивною динамікою, то за результатами 2024 року зафіксовано зниження чистого доходу на 9,33% та погіршення показників рентабельності на тлі зростання операційних витрат. Така ситуація сигналізує про стагнацію пацієнтської бази та вичерпання потенціалу екстенсивного росту, що актуалізує необхідність пошуку додаткових джерел фінансування через розвиток платних послуг та активізацію роботи із залучення нових декларантів. Водночас КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» зберігає високу фінансову автономію, що

створює надійний ресурсний фундамент для інвестування в маркетингові інновації.

Діагностика існуючої маркетингової системи, посилена результатами проведеного соціологічного опитування пацієнтів, засвідчила критичні диспропорції в комунікаційній політиці підприємства. Поточна стратегія закладу носить пасивний характер, а головним каналом залучення пацієнтів залишається географічний детермінізм та «сарафанне радіо», які сумарно генерують більшість звернень, тоді як цифрові канали залучення використовуються неефективно. Дослідження виявило парадоксальну ситуацію: при надзвичайно високому рівні лояльності до медичного персоналу, що підтверджується індексом NPS на рівні 90%, процедура запису на прийом залишається «вузьким місцем» сервісу. Половина респондентів визнали процес запису незручним через перевантаженість телефонних ліній реєстратури, що створює бар'єри доступності та знижує загальну задоволеність пацієнтів. Крім того, виявлено слабку цифрову присутність закладу: значна частина пацієнтів не шукає інформацію в інтернеті через відсутність якісної пропозиції контенту, а SMM-активність охоплює лише незначний сегмент аудиторії.

З метою розв'язання виявлених проблем та нівелювання негативних фінансових тенденцій розроблено комплексну стратегію вдосконалення маркетингової діяльності, яка базується на принципах омніканальності та пацієнтоцентричності. Першочерговим кроком визначено необхідність організаційних змін, зокрема введення до штатного розпису посади маркетинголога, оскільки покладання комунікаційних функцій на реєстраторів чи адміністративний персонал довело свою неефективність.

Наступним вектором є цифрова трансформація, що передбачає перехід до стратегії «Активного діалогу» в соціальних мережах з використанням сучасних форматів відеоконтенту та освітніх рубрик, а також системне управління репутацією через оптимізацію профілів амбулаторій на картографічних сервісах Google Maps. Враховуючи персоніфікований характер первинної медицини, запропоновано впровадження програми підтримки особистих

брендів лікарів, що дозволить конвертувати їхній професійний авторитет у зростання кількості підписаних декларацій.

Ключовою інноваційною пропозицією роботи є впровадження власної WEB-платформи пацієнта, яка вирішує проблему доступності запису та трансформує взаємодію з КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця». На відміну від стандартних медичних інформаційних систем, орієнтованих на звітність, запропонована платформа фокусується на сервісі, пропонуючи функціонал запису «в один клік», доступ до зрозумілої історії хвороби та персоналізовані рекомендації на основі штучного інтелекту. Це дозволить розвантажити реєстратуру та сформувати у пацієнтів звичку щоденної цифрової взаємодії з брендом КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця».

У довгостроковій перспективі запропоновано реалізацію поетапної маркетингової стратегії, що включає стадію стабілізації пацієнтської бази, стадію активного зростання за рахунок агресивного маркетингу та стадію лідерства через створення Центру превентивної медицини. Важливим елементом стратегії є диверсифікація доходів шляхом розширення продуктового портфелю платними пакетними послугами типу «Check-up», що дозволить зменшити залежність від державного фінансування.

Практична цінність запропонованих заходів полягає в прогнозованому економічному ефекті: збільшення кількості декларацій, ріст доходів від платних послуг та підвищення лояльності пацієнтів дозволять КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» відновити фінансову стабільність та трансформуватися з пасивного надавача послуг у сучасний клієнтоорієнтований сервісний центр.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про рекламу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Закон України «Про захист прав споживачів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
3. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Закон України «Про електронну комерцію». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>
5. Закон України «Про авторське право і суміжні права» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>
6. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>
7. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>
8. Закон України «Про заклади охорони здоров'я та медичне обслуговування населення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-IX>
9. Chen J., Zhou W., Frankwick G. L. Firm AI adoption intensity and marketing performance. *Journal of Computer Information Systems*. 2025. Т. 65. № 2. pp. 172-189. DOI: <https://doi.org/10.1080/08874417.2023.2277751>
10. Hamdan N. et al. An Exploration of Relationship Marketing in the Healthcare Context. *Archives of Business Research*. 2025. Т. 13. № 4. pp. 73-83. DOI: [10.14738/abr.1304.18622](https://doi.org/10.14738/abr.1304.18622)
11. Nader A.S. et al. The Role of Strategic Marketing in Enhancing Customer Loyalty. *OTS Canadian Journal*. 2025. Т. 4. № 2. pp. 1-13. DOI: <https://doi.org/10.58840/fj23ws21>
12. Nurjanti L. Marketing Phenomena and Marketing Strategies in the Field of Healthcare Services and Their Impact to the Marketing Performance and Consumer

Satisfaction. *J Bus Econ Stud.* 2025. Т. 2. № 2. pp. 1-30. DOI: doi.org/10.61440/JBES.2025.v2.55

13. Sharma V.K., Sharma V., Kumar D. Customer relationship management in healthcare: strategies for adoption in a public health system. *Journal of Marketing Theory and Practice.* 2025. Т. 33. № 4. pp. 560-585. DOI: <https://doi.org/10.1080/10696679.2024.2394485>

14. Білик І.І. Вплив цифрових платформ та інструментів інтернет-маркетингу на адаптацію маркетингових стратегій підприємств в умовах змін і криз. *The actual problems of regional economy development.* 2025. Т. 1. № 21. С. 268-278. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.268-278>

15. Білик І.І., Гелей Ю.О.І., Боліщук Р.А. Вплив штучного інтелекту на Digital-маркетинг у 2025. *Актуальні проблеми сталого розвитку.* 2025. Т. 2. № 1. С. 91-95. DOI: [10.60022/2\(1\)-11S](https://doi.org/10.60022/2(1)-11S)

16. Бондаренко В., Мостенська Т., Рябчик А. Маркетинг партнерських відносин у розвитку бізнес-взаємодій в Україні: виклики та можливості. *Економіка та суспільство.* 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-27>

17. Бурдейний О. Цифрові технології в управлінні – порівняння досвіду України та ЄС. Кращі практики цифровізації в ЄС та цифрова трансформація економіки України : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет- конференції / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, В. М. Гельман, О. Г. Череп. Запоріжжя : видавець ФОП Мокшанов В. В., 19 листопада 2024. 370 с. С. 227-232.

18. Вовк В., Гаврильченко О., Черкаський О. Вплив діджиталізації на формування маркетингових стратегій підприємств: використання digital-інструментів. *Економіка та суспільство.* 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-1>

19. Головчук Ю.О. Адаптація європейського досвіду впровадження цифрових технологій в освітні та медичні заклади України. Цифровізація як інструмент забезпечення якості надання освітніх послуг з урахуванням

європейського досвіду [колективна монографія] / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп: Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2024. С. 240-289. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24081>

20. Головчук Ю.О. Бренд лікаря як інструмент ефективного маркетингу в медицині. Матеріали IV міжн. наук.-практ. конференції молодих вчених «Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі». 20 березня 2025 р. м. Чернігів, 2025. С. 261-263. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10499>

21. Головчук Ю. О. Інноваційні засади формування маркетингових стратегій регіонального розвитку туризму в умовах нестабільності : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. Одес. нац. технол. ун-т. – Одеса, 2024. 41 с. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/6757>

22. Головчук Ю.О. Ключові фактори успішного функціонування сучасного медичного закладу. Матеріали VII міжн. наук.-практ. конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні». м. Вінниця. 01-02 березня 2025 р. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/7119>

23. Головчук Ю.О. Маркетингові дослідження та бізнес-консалтинг у соціальній сфері. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції «Актуальні питання управління та адміністрування: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти». М. Чернігів, 22-23 травня 2025 р. – Чернігів, 2025. С. 148-149. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10280>

24. Головчук Ю.О. Цифровізація медицини як ключовий фактор ефективного управління закладами охорони здоров'я. Цифрова трансформація економіки України шляхом інтеграції європейського досвіду в умовах війни та повоєнного відновлення : колективна монографія / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп, В.М. Гельман. Рига, Латвія : Baltija Publishing, 2025. 396 с. С. 113-162. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10185>

25. Головчук Ю.О., Бурдейний О.О. Стратегії мотивації медичного персоналу в умовах постійного стресу та навантаження. Збірник матеріалів Всеукраїнської наук.-практ. конференції молодих вчених «Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки». м. Одеса, 18 жовтня 2024 р. С. 151-152. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10178>

26. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Ночвіна О.А., Дибчук Л.В., Мазур Г.М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 44-52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

27. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Палагнюк Г.О., Трет'яков М.С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>

28. Головчук Ю.О., Герцун І.А. Вплив креативності на успішність маркетингових комунікацій. м. Полтава. Матеріали міжн. наук.-практ. інтернет-конференції «Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни» 02-03 листопада 2023 р. Полтавський університет економіки і торгівлі. С. 39-42. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/handle/123456789/10183>

29. Головчук Ю.О., Дацюк О.П. Вплив персонального бранду лікаря на залучення пацієнтів. Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики». Харків, 3 квітня 2025 р. – Харків : ВСП «Харківський торговельно- економічний фаховий коледж ДТЕУ». 2025. С. 134-136. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9952>

30. Головчук Ю.О., Заїка Я.М. Використання результатів маркетингових досліджень для створення спрямованих на споживача маркетингових кампаній. Матеріали XI міжнародної наук.-практ. дистанційної конференції «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики». м. Харків. 21 березня 2024 р. С. 183-192. URL:

https://mmf.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/zbirnik-konferencii-21.03.2024_10.04.pdf

31. Головчук Ю.О., Карачина Н.П., Дибчук Л.В., Рисинець Т.П., Середницька Л.П. Роль менеджменту у забезпеченні транспарентності як основного принципу маркетингу у медичній сфері. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.22>

32. Головчук Ю.О., Карачина Н.П., Ночвіна О.А. Роль маркетингового консалтингу в системі бізнес-консалтингових послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.7>

33. Головчук Ю.О., Палагнюк Г.О. Формування професійного іміджу через комунікаційні навички та інформаційно-освітній простір. Міжнародна наук.-практ. конф. «Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти», м. Київ, 04-05 березня 2024 р. Київ: Академія праці, соціальних відносин та туризму/За заг. ред.: Н.В. Писаренко, І.С. Чорнодіда, – Київ: Вид-во АПСВТ, 2024. 325 с. С. 298-300. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10726>

34. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Лепетан І.М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 13-38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>

35. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Лепетан І.М. Операційний менеджмент як інструмент реалізації стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 15. С. 33-40. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.33>

36. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П. Кадровий потенціал і психологічна ефективність у системі проєктного управління. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 266-277. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-266-277>

37. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П. Формування психологічної стійкості кадрів в умовах стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.14%20>

38. Головчук Ю.О., Прохорова Ю.В. Управління репутацією медичних установ у соціальних мережах. Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку», Київ, 10 квітня. 2025 р. / за ред. Захарченко П. В. Київ : видавець КНУБА, 2025. 768 с. С. 197-201. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9873>

39. Головчук Ю.О., Прохорова Ю.В. Стратегії маркетингу для підвищення конкурентоспроможності медичних закладів. Матеріали IV міжн. наук.-практ. конференції «Стратегії ЄС щодо конкурентоспроможності, зростання та добробуту: Стратегічне управління конкурентоспроможністю в контексті євроінтеграційних процесів». м. Дніпро, 19 березня 2025 р. С. 217-219. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9876>

40. Головчук Ю.О., Романенко С.В. Системний підхід до управління ресурсами в медичних закладах – інтеграція людських, матеріальних і технічних ресурсів. Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики». Харків, 3 квітня 2025 р. – Харків : ВСП «Харківський торговельно- економічний фаховий коледж ДТЕУ». 2025. С. 127-129. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9790>

41. Головчук Ю.О., Середницька Л.П., Дибчук Л.В. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 69-75. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.4.69

42. Головчук Ю.О., Стасенко А.О. Зв'язок маркетингових комунікацій із загальною маркетинговою стратегією: важливий аспект успішного маркетингу. Вплив креативності на успішність маркетингових комунікацій. м. Полтава. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Маркетинг в умовах

діджиталізації економіки країни» 02-03 листопада 2023 р. ПУЕТ. С. 42-45.
URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10184>

43. Головчук Ю.О., Струшинська В. Використання цифрового маркетингу у фармацевтичній галузі. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація». м. Харків. 15-16 лют. 2024. Харків, 2024. С. 292-294. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10093>

44. Головчук Ю.О., Щерба І.Ю., Бурдейний О.О. Роль комунікативного менеджменту в побудові довіри між пацієнтами та медичним персоналом. Всеукраїнська наук.-практ. конференція «Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри» 24-25 жовтня 2024 р. м. Харків. С. 83-86. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10498>

45. Даниленко Н.Б. Вплив макроекономічних факторів на стратегії маркетингу в епоху штучного інтелекту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14965859>

46. Діченко А. Маркетингові стратегії диверсифікації при виході продукту на глобальні ринки. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 57-60. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.57-60>

47. Завялова М., Іващенко С., Лященко О. Вивчення споживчого сприйняття кібербезпеки та маркетингових стратегій на ринку послуг. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.29>

48. Єрмошенко М., Дончик Р. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства. *Actual Problems in Economics*. 2025. № 285. С. 35-42. DOI: [10.32752/1993-6788-2025-1-285-35-42](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-35-42).

49. Карачина Н. П., Головчук Ю. О., Дихніч Д. П. Вітчизняні та зарубіжні доробки оцінювання ефективності бренду підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 3 (80). С. 477-481. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-80>

50. Куценко Т.М., Ковіна Т.О., Кучугурна Т.С. Маркетингова стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства в контексті

глобалізаційних трансформаційних викликів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 185-195. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330681>

51. Лепетан І.М. Бренд-менеджмент та комунікаційні стратегії в охороні здоров'я: ключові аспекти та значення. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.34>

52. Лепетан І.М., Гайворонюк О.О. Основні елементи системи управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/131>

53. Лихолат С.М., Русин А.І. Дослідження впливу війни на вибір маркетингової стратегії вітчизняного підприємства. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 44. С. 145-152. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15145712>

54. Лихолат С.М., Бенько А.М. Особливості формування маркетингової стратегії в умовах війни. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 45. С. 4-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15294851>

55. Лорві І., Мар'юк В. Формування стратегії смм-просування: особливості та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-56>

56. Мазур Н.А., Ніколашин А.О., Місюк К.М. Інтеграція принципів циркулярної економіки у маркетингові стратегії малого бізнесу: економічна оцінка рентабельності. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. № 2. С. 199-208. DOI: 10.60022/2(2)-22S

57. Макаревська В. Формування стратегії діджитал-маркетингу: етапи та інструменти. *Молодий вчений*. 2025. № 2 (133). С. 214-219. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-18>

58. Матвеев М., Кульчицька Е., Зюбрик Д. Стратегії цифрового маркетингу в умовах постпандемійної економіки. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. № 67. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2024.67.0.6713>

59. Милько І.П., Вавдіюк Н.Ю. Сучасні інформаційні технології в маркетингу як інструмент антикризової стратегії підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. № 2 (42). DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-182-190>

60. Мних О.Б., Дуляба Н.І., Мацевко Б.В., Мазник Ю.І., Старецький А.О. Інтегровані підходи до розвитку бізнес-структур в умовах кризи: соціальна відповідальність, цифрова трансформація та маркетингові стратегії. *Академічні візії*. 2025. № 43. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15653021>

61. Монтрін І. Цифровий маркетинг: європейські тренди. *Товарознавство. Технології. Інжиніринг*. 2022. № 44, С. 29-45. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2022\(44\)03](https://doi.org/10.31617/2.2022(44)03).

62. Мороз А. Методологічні основи формування цифрових маркетингових стратегій в умовах невизначеності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1 (41). С. 265-276. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-265-276](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-265-276)

63. Патlachук Т.В. Проблеми інтеграції цифрових технологій у маркетингові стратегії та їх вирішення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 2 (116). С. 70-74. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-10>

64. Петрова І.Л., Рогов О.Л. Ефективність SEO-інструментів у реалізації маркетингової стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. Т. 2. С. 532-541. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-532-541>

65. Петрушенко В.В., Чорна В.В. Відновлення та розвиток системи охорони здоров'я України, втілення напрямів зміцнення ментального/психічного здоров'я ВОО. *Вісник Вінницького національного медичного університету*. 2024. Т. 28, № 4. С. 723-731. DOI: [https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2024-28\(4\)-25](https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2024-28(4)-25)

66. Петухов В. Сучасні маркетингові інструменти зміцнення конкурентних позицій підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 224-228. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.224-228>

67. Рижих М.І., Циба Д.В. Маркетингові стратегії формування емоційного бренду малого бізнесу в умовах нестабільного ринку. *Академічні візії*. 2025. № 40. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15659975>

68. Самардак О. Інтелектуальні маркетингові інформаційні системи *Товарознавство. Технології. Інжиніринг*. 2025. Т. 53. № 1. С. 92-109. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2025\(53\)05](https://doi.org/10.31617/2.2025(53)05).

69. Сарай Н.І. Оптимізація маркетингової стратегії підприємства в контексті поведінки споживача. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1 (10). С. 90-93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-14>

70. Семенда О. Трансформація маркетингових стратегій та поведінки споживачів в Україні в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-51>

71. Середа Н., Кобернюк С., Неміш Ю. Маркетингові стратегії в умовах економічної нестабільності: досвід адаптації українського бізнесу до кризових викликів. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 44. С. 424-436. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15552291>

72. Хаджинов І. Міжнародний маркетинг: стратегічні імперативи розвитку. Європейський науковий журнал *Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 1. № 15. С. 37-47. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0104>

73. Хречаник Н., Кравець О. Маркетинг у часи економічної нестабільності: поведінка споживачів та ефективні стратегії адаптації. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.06>

74. Чуніхіна Т., Прус Н. Маркетингова інноваційна стратегія на міжнародному фармацевтичному ринку: синергія традиційних і цифрових підходів. *Actual Problems in Economics*. 2025. № 285. С. 18-34. DOI: [10.32752/1993-6788-2025-1-285-18-34](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-18-34)

75. Ященко О. Маркетинг в умовах інформаційного перевантаження: як брендам виділятися в епоху надлишку даних. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-90>

76. Ященко О. Антикризовий маркетинг: ефективні стратегії у періоди економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-87>

77. Гугл-форма анкети для опитування. URL: <https://forms.gle/tWo6oSM1LNtS1mhw6>

78. Електронна адреса Clarity Project КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» (фінансова звітність). URL: <https://clarity-project.info/edr/26244596/yearly-finances>

79. Електронна адреса сайту КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця». URL: <https://vincentr4.pmsd.net.ua>

80. Електронна адреса КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця» у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/groups/504600662485401/>

81. Електронна адреса платформи КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 4 м. Вінниця». URL: <https://cpmsd4.lovable.app/>

ДОДАТКИ