

Рецензенти:

Ткач О.В. – д.е.н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника»;

Сенів Б.Г. – к.е.н, доцент кафедри банківського менеджменту та обліку ТНЕУ

УДК 658.5:005.332.4

ББК 65.9 (4 УКР) 291.21

Станьковська І. М.¹, Деркач М. І.²

**МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ**

¹Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра менеджменту і адміністрування,
76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15,
тел.: 0667776777,
e-mail: irinastankovska@i.ua

²Івано-Франківська обласна державна адміністрація,
Департамент охорони здоров'я,
76000, м.Івано-Франківськ, вул. Федьковича, 91,
тел.: 0503732984,
e-mail: derkach.m@rambler.ru

Анотація. Стаття присвячена обґрунтуванню доцільності застосування маркетингового інструментарію в управлінні конкурентоспроможністю організації. Проаналізовано особливості розробки маркетингової стратегії в сфері медицини та застосування комплексу маркетингу «7Р» (товар (послуга), ціна, розподіл, просування, персонал, процес, матеріальні свідчення) з врахуванням особливостей сфери медичних послуг. Встановлено, що ефективна реалізація цілей зазначених у маркетинговій стратегії організації вимагає вмілого управління елементами комплексу маркетингу та в більшій чи меншій мірі повинна застосовувати їх відповідно до ринкової ситуації, особливостей цільового ринку та враховуючи можливості медичного закладу. Запропоновано схематичну модель програми реалізації агресивної маркетингової стратегії для лікувально-діагностичного центру з використанням інструментів комплексу маркетингу.

Ключові слова: конкурентоспроможність організації, управління конкурентоспроможністю, маркетингова стратегія, медична галузь, комплекс маркетингу послуг.

Stankovska I. M.¹, Derkach, M. I.²

**MARKETING STRATEGY AS A TOOL FOR COMPETITIVENESS
MANAGEMENT ORGANIZATION**

¹ Ivano-Frankivsk National Technical University of
Oil and Gas,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of management and administration,
Carpatska str., 15, Ivano-Frankivsk,
76000, Ukraine,
tel.: 0667776777,
e-mail: irinastankovska@i.ua

²Ivano-Frankivsk regional state administration,
The Department of health,

Fedkovych str., 91, Ivano-Frankivs'k,
76000, Ukraine,
tel.:0503732984,
e-mail: derkach.m@rambler.ru

Annotation. The article is devoted to the substantiation of expediency of application of marketing tools in the management of competitiveness of the organization. Analyzed marketing strategy development in the field of medicine and application of the marketing mix "7P" (the product (service), price, place, promotion, personnel, process, physical evidence) with regard to the sphere of medical services. It is established that the effective implementation of these objectives in the marketing strategies of the organization requires skillful management elements of the marketing mix and to a greater or lesser degree, must apply them according to the market situation, characteristics of the target market and considering the possibilities of medical institutions. Proposed schematic model of the program implementing an aggressive marketing strategy for medical diagnostic center using the tools of the marketing mix.

Key words: competitiveness of the organization, management, competitiveness, marketing strategy, medical industry, the range of marketing services.

Вступ. Економічна ситуація в Україні на даному етапі є складною, однак тенденції розвитку мають визначений вектор і повинні враховувати динамізм та активізацією структурних зрушень, загострення конкурентної боротьби, комплексність впливу зовнішнього середовища.

Основними, першочерговими завданнями сучасних організацій, діяльність яких орієнтована на ефективний, довгостроковий, динамічний розвиток, стають забезпечення стійких конкурентних переваг, завоювання міцних ринкових позицій, збільшення обсягів реалізації товарів і послуг, та отримання прибутку. Все це можливо забезпечити тільки тоді, коли організація орієнтується на задоволення та формування потреб споживача; вивчення та аналіз конкурентів; ефективне використання власних ресурсів; дослідження ринку, тобто, в процесі управління конкурентоспроможністю активно застосовує маркетинг, стратегічне управління, реалізуючи його через відповідні маркетингові стратегії та розробку програм їх реалізації через інструменти комплексу маркетингу.

Приватні медичні заклади в цих питаннях не є винятком, оскільки український ринок медичних послуг розвивається швидкими темпами, посилюється конкуренція між приватними клініками. Необхідність витримувати конкуренцію, розвиватися, займати та утримувати належні конкурентні позиції на ринку та позитивний імідж у споживачів-пацієнтів ставить перед медичними лікувальними закладами завдання управління конкурентоспроможністю на засадах маркетингу, розробки загальних сценаріїв альтернативної поведінки організації та структурованих планових документів, зокрема маркетингових стратегій та програм.

В даний час значна кількість стратегічних рішень, які приймає організація з метою управління конкурентоспроможністю, лежать у сфері активного стратегічного маркетингу. Для підприємства, що веде боротьбу за успіх у конкурентному середовищі, маркетингова стратегія є однією з найважливіших функціональних стратегій, оскільки вона покликана забезпечити обґрунтування його цілей і завдань на окремому ринку стосовно конкретного продукту або організації з урахуванням особливостей конкуренції і попиту.

Маркетингові стратегії підприємства науковці розглядають як у широкому так і у вузькому розумінні. Стратегія маркетингу у широкому розумінні розглядається як втілення домінуючих принципів та цілей маркетингу на тривалий період – О. П. Панкрухін [1], як рішення, що дають орієнтири і направляючі окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей – Х. Хершген [2], як вектор дій щодо

створення цільових ринкових позицій – Н.В. Куденко [3], у вузькому розумінні це – методи які використовує організація для впливу на покупців спонукаючи їх до покупки – Г. Ассель [4], спеціальні стратегії щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат – Т.І. Лук'янець [5].

Маркетингова стратегія визначається виходячи з обраного напрямку діяльності організації і цільового ринку, з урахуванням наявних у підприємства можливостей, визначених цілей та маркетингових інструментів їх реалізації.

На нашу думку маркетингова стратегія як складова в системі управління конкурентоспроможністю – це загальний алгоритм, модель побудови процесу використання маркетингових заходів, з відповідними засобами та інструментами їх реалізації, який визначає орієнтири та спрямовує окремі заходи маркетингу на вирішення поставлених завдань в системі управління конкурентоспроможністю.

Постановка завдання. Розробка маркетингової стратегії як інструменту управління конкурентоспроможністю залежить від особливостей конкретної організації, визначається об'єктивним впливом зовнішнього середовища та власним ресурсним потенціалом.

Маркетингова стратегія медичної організації повинна базуватися на наявній матеріальній базі та фаховості спеціалістів-медиків, корегуватися на основі постійного збору та аналізу інформації про цільові ринки, споживачів і конкурентів.

З метою вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю медичної організації на засадах маркетингу доцільно вирішити ряд проблемних завдань, а саме: проаналізувати особливості розробки маркетингової стратегії в сфері медицини та застосування елементів комплексу маркетингу для сфери медичних послуг.

Результати. Для розв'язання вищезазначених завдань, поставимо вимоги, яким повинна відповідати маркетингова стратегія як складова системи управління конкурентоспроможністю.

За М. Мак-Дональдом маркетингова стратегія підприємства повинна включати такі основні етапи: 1 Оцінка внутрішніх і зовнішніх маркетингових факторів. 2 Встановлення цілей. 3 Розробка варіантів стратегії (стратегічних альтернатив). 4 Реалізація стратегії (розробка програми дій) [6].

Обов'язковою умовою розробки маркетингової стратегії є дотримання основних принципів стратегічного планування, а саме:

- комплексність (охоплення всіх видів та інструментів маркетингової діяльності використовується максимально можлива кількість фактів, подій, ситуацій у їх взаємозв'язку; планами охоплюються всі напрямки маркетингової діяльності фірми);

- конкретність (орієнтація на конкретно визначені ринки, період часу, числові показники);

- гнучкість (обов'язковість внесення коректив відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища);

- безперервність (послідовність і узгодженість маркетингових дій);

- дійсність (реальна можливість виконання планів і досягнення запланованих показників);

- економічність (оптимальність маркетингових витрат та результатів).

Наступна умова – це необхідність врахування маркетинговою стратегією тих особливостей та завдань, які ставить організація стосовно забезпечення власних конкурентних позицій на ринку, що передбачає:

- найбільш повне вивчення й врахування особливостей існуючого ринку, а особливо конкурентів;

- визначення оптимального асортименту послуг з урахуванням, їх якісних характеристик, та економічної доцільності надання;

- розробку найбільш ефективної «суміші» складових комплексу маркетингу;
- аналіз, оцінку та врахування результатів попередніх та теперішніх стратегій;
- врахування інтересів та реакцій зацікавлених сторін;
- прорахунок ризиків та вплив фактору часу.

Також, маркетингова стратегія повинна передбачати її реалізацію на всіх рівнях стратегічного управління організацією: корпоративному (рівень організації); стратегічної бізнес-одиниці СБО (стратегічного господарського підрозділу); рівні товару, послуги.

З метою забезпечення конкурентоспроможності організації необхідно контролювати ефективність реалізації вибраної стратегії та вчасно вносити корективи, або обирати стратегічну альтернативу серед попередньо розроблених стратегій, або ж, розробляти новий набір стратегічних альтернатив. Як зазначають Ціх Г. та Крамар І., підприємство повинно змінювати стратегію, якщо: декілька років вона не забезпечує задовільних показників обсягу реалізації і прибутків; конкуренти різко змінили свою стратегію; змінилися інші зовнішні чинники для діяльності підприємства; відкрилися перспективи для прийняття заходів, які в змозі значно підвищити прибутки підприємства; змінилися чи виникли нові переваги покупців чи намітилися тенденції до можливих змін в цій галузі; поставлені у стратегії задачі вже вирішені і виконані [7].

Розробка та реалізація маркетингової стратегії приватного медичного лікувального закладу ускладнюється певними факторами, зокрема тим, що:

- вихідним продуктом діяльності є надана медична послуга;
- заклад часто створюють лікарі-спеціалісти, які прагнуть працювати на себе і отримувати відповідні до їхньої кваліфікації доходи;
- медичні працівники-засновники не мають достатньої маркетингової підготовки та бачення перспектив розвитку обраного ринку та напрямку діяльності;
- не завжди є розуміння психології споживача з позиції маркетингу при суміщенні видів медичної діяльності (надання послуг з лікування шкір-вен захворювань та педіатрії – психологічно несумісні напрямки);
- управлінська діяльність медичного закладу, в багатьох випадках, пов'язана із проблемою підбору медичного персоналу та обладнання і не включає маркетингових досліджень ринку, конкурентів, пацієнтів-споживачів медичних послуг, розробки стратегії;
- недозавантаження дорогого вартісного медичного лабораторного обладнання може вимагати розробки програми аутсорсингу;
- складністю при визначенні цільового споживача (лікар, що направляє пацієнта, чи пацієнт), наприклад, більшість направлень для проведення діагностики призначають лікарі, тому діагностична лабораторія, яка має за цільового споживача лікаря, займає більшу частку ринку ніж конкурент;
- зростання рівня конкуренції в даній галузі вимагає надання якісних послуг самими лабораторіями, адже пацієнт може відмовитись проходити обстеження в запропонованому лікарем закладі, якщо його попередній досвід був негативним.

Розробка маркетингової стратегії медичної організації повинна здійснюватися на основі постійного збору та аналізу інформації про цільові ринки, споживачів і конкурентів з наступним коригуванням діяльності лікувального закладу в частині кадрової, інвестиційної, маркетингової та іншої політики.

Усвідомлення цілей медичного закладу та ключових компетенцій сприяє у правильному підборі висококваліфікованого медичного персоналу, підтриманні партнерських відносини з провідними спеціалістами, вивченні та задоволенні потреб споживачів-пацієнтів та можливих загроз від конкурентів.

Ефективна діяльність починається з формулювання цілей, які повинні бути досягнуті медичною організацією в недалекому майбутньому.

До найбільш поширених цілей відносяться:

- надання пацієнтам послуг за мінімальними цінами (за рахунок мінімізації собівартості послуг);
- залучення максимальної кількості клієнтів і пацієнтів (максимальний клієнтообіг);
- надання пацієнтам послуг найкращої якості;
- максимізація прибутку;
- впізнаваність бренду лікувально-профілактичного;
- максимізація ринкової вартості медичної організації;
- поліпшення ділової репутації підприємства чи організаторів медичного бізнесу.

Зазначені цілі підприємств індустрії охорони здоров'я є досить неоднорідні за своїм економічним, психологічним та медичним змістом. Одні – взаємно доповнюються одні одними (наприклад, зростання клієнтообігу і максимізація прибутку), а інші конфліктують між собою (так, максимізація якості надаваних послуг суперечить мінімізації витрат і їх собівартості). Тому вже на стадії формування цілей розвитку медичного бізнесу слід ретельно проаналізувати і усунути суперечності, що виникають. Для усунення конфлікту між максимізацією якості наданих послуг і мінімізацією витрат, медичному закладу слід визначитися з сегментом ринку, або його цільовою нішею, де він буде функціонувати. Так, цільовою групою пацієнтів може стати VIP-контингент, середній сегмент або економ-клас. Всі ці категорії пацієнтів мають різний рівень доходів і вимагають відповідного рівня обслуговування. Правильний вибір «свого» контингенту допоможе організаторам медичного бізнесу точніше визначитися із співвідношенням «ціна-якість» на весь набір послуг.

На стадії формулювання цілей, організаторам медичного бізнесу корисно також відобразити обмеження економічного, організаційного та іншого порядку, які будуть перешкоджати розвитку підприємницької діяльності та підсиленню конкурентоспроможності. До таких обмежень відносяться лімітований обсяг фінансових ресурсів, отримання ліцензій та дозволів на право здійснення медичної діяльності, обмежений вибір місця розташування медичного бізнесу, розмір приміщення, що ускладнює розширення асортименту пропонованих послуг, нестача кваліфікованих кадрів і т. д.

Поставлені цілі можуть бути досягнуті лише при наявності відповідного кадрового потенціалу, матеріальних і фінансових ресурсів, та відповідного контингенту кінцевих споживачів. Також повинна бути забезпечена відповідність між цілями і ресурсами для їх досягнення. Неадекватність цілей і засобів призведе лише до непорозуміння і розчарування.

Медична організація повинна будувати свою повсякденну діяльність на підставі довгострокового і короткострокового планування, діяти у відповідності зі змінами зовнішнього середовища та кон'юнктурою ринку, своєчасно вносити корективи у свою цінову, кадрову, фінансову та іншу політику. Тільки гнучкість, творчість, висока адаптивність до зовнішнього середовища дасть можливість утриматися на завойованих позиціях, своєчасно вводити інновації в управлінську, організаційну та маркетингову діяльність медичної організації.

З метою реалізації маркетингової стратегії медичного лікувального закладу необхідно враховувати, що дана галузь відноситься до сфери послуг, і кінцевим продуктом в галузі охорони здоров'я є сама медична послуга – прийом лікаря, процедура, операція і т.п., тому необхідно розглянути особливості маркетингового інструментарію, що може бути застосований для даної сфери. Зокрема, комплекс маркетингу для сфери медичних послуг, крім класичних елементів «4P» (товар

(послуга), ціна, розподіл, просування), включає елементи – персонал, процес, матеріальні свідоцтва і формує комплекс «7Р» [8]. Розглянемо їх детальніше.

- Персонал – якість медичної послуги залежить від вмінь, знань та компетенцій працівника, що її надає, це в свою чергу вимагає розробки та подальшого дотримання стандартів якості послуг, мотивації персоналу.

- Процес – процес надання послуги повинен включати перелік набору процедур, порядок їх виконання, так званий протокол лікування, що формує позитивне сприйняття споживачем, та може забезпечити працівника та заклад від претензій; якість процесу надання медичної послуги в даний час залежить в рівній мірі як від фаховості лікаря, так і від якості та технічної досконалості медичного обладнання.

- Матеріальні свідоцтва – матеріальні підтвердження позитивної інформації про діяльність закладу (нагороди, грамоти, інтер'єр, обладнання та ін.), окремого медичного працівника (нагороди, подяки, сертифікати про підвищення кваліфікації, стажування та ін.). Матеріальні свідоцтва медичного закладу повинні мати обов'язковий та добровільний характер. До обов'язкових можна віднести ліцензії та сертифікати обов'язкового характеру, що надають право займатися певним напрямом діяльності, підтверджують та забезпечують належний рівень якості медичних послуг, наприклад, Ліцензія Міністерства Охорони Здоров'я України на медичну практику, Ліцензія Державної Служби України з Контролю за Наркотиками, Акредитаційний сертифікат певної категорії, Ліцензія з ядерної та радіаційної безпеки Держатомрегілювання України. До добровільних матеріальних свідоцтв можна віднести нагороди за участь або перемогу у професійних конкурсах медичного закладу або окремих фахівців та ін., наприклад, Нагорода «Чиста лікарня. Безпечна для пацієнтів» видана асоціацією «Служба організації інфекційного контролю».

- Послуга – характеризується рівнем задоволення споживача, оцінкою рівня якості послуг та заходами спрямованими на підвищення якості послуг відповідно до вимог пацієнта; диференціацією (відповідно до вибраних сегментів ринку та напрямів позиціонування); продуктивністю (збільшенням кількості клієнтів, яких обслуговує медичний заклад, що забезпечує зменшення витрат). Однак це не повинно бути самоціллю, необхідно забезпечити баланс між продуктивністю та якістю наданих послуг, адже від цього залежить здоров'я, а іноді і життя людей. Тому доцільно застосовувати нові технології, збалансовувати попит і пропозицію через ланцюг «ціна-якість».

- Цінова політика повинна враховувати особливості лікування в тому чи іншому медичному закладі. На ціну впливає ряд факторів: вартість діагностичного і лікувального обладнання; кваліфікація фахівців, що надають медичні послуги; вартість фармацевтичних препаратів, допоміжних матеріалів і пристосувань; кількості додаткових зручностей та послуг; престижність і популярність клініки; витрати пацієнта на поїздку до місця лікування.

Слід враховувати, що кожен пацієнт має свої уявлення про прийнятні ціни. Причому це найчастіше не які-небудь конкретні ціни, а деякий інтервал цін: нижня межа цього інтервалу обмежується ціною, яку пацієнт може собі дозволити заплатити за дану послугу, а верхня межа обмежується міркуваннями престижу та якості (дуже низька ціна викликає сумніви щодо якості надання медичної послуги, обладнання та фармацевтичних препаратів, що використовуються клінікою).

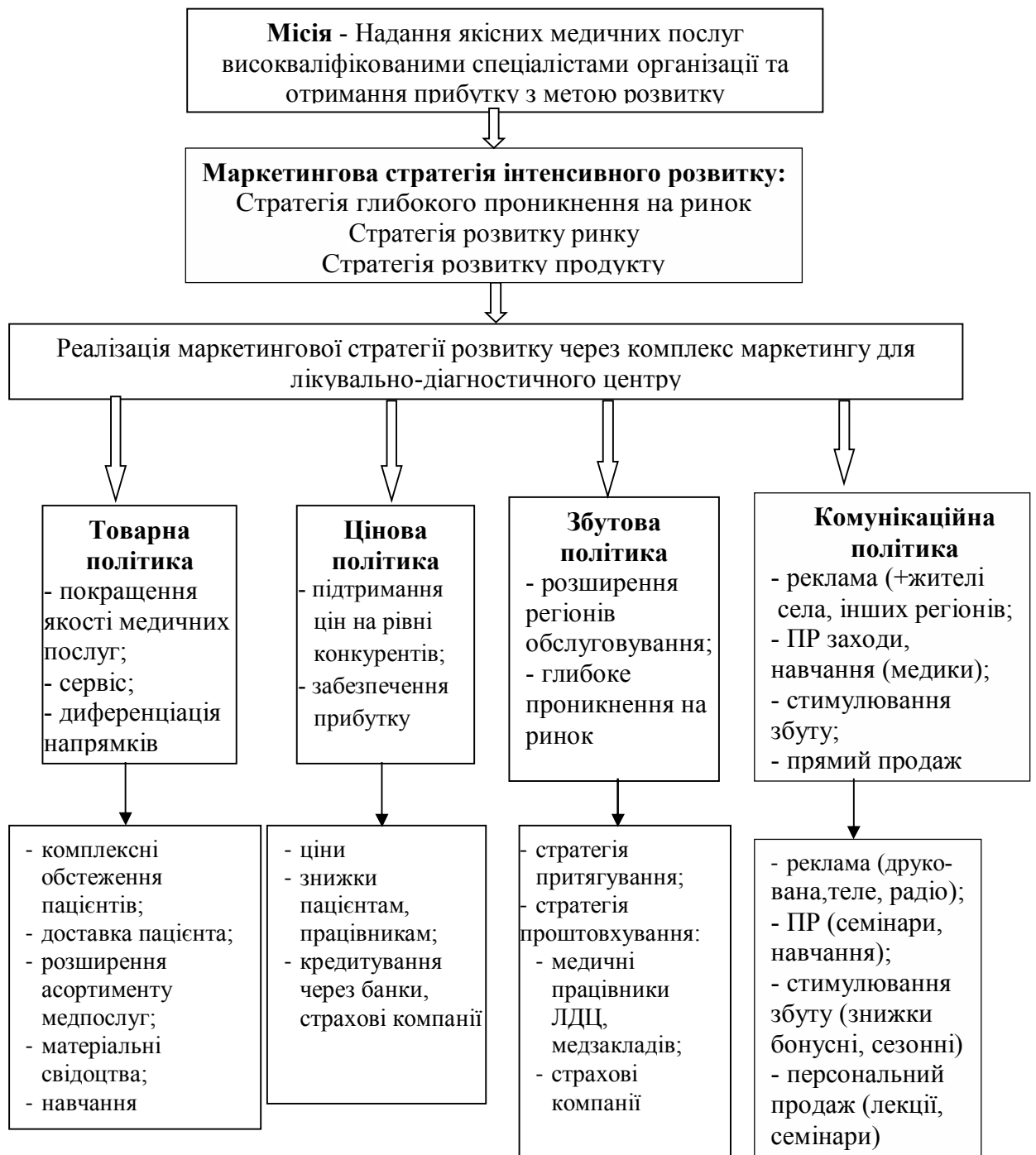


Рис. 1. Програма реалізації маркетингової стратегії (Складено автором¹)

На рис 1. запропоновано схематичну модель програми реалізації агресивної маркетингової стратегії для лікувально-діагностичного центру. Передумовою вибору саме таких стратегій та шляхів їх реалізації через складові комплексу маркетингу є те, що лікувально-діагностичний центр спеціалізується на діагностиці і лікуванні серцево-судинних захворювань, працює на ринку два роки, забезпечений сучасним діагностичним та операційним обладнанням, яке на даний час недозавантажене, зорієнтований на пацієнтів – жителів міст (план виконується) та сіл (план не виконується), вже реалізовує певні маркетингові заходи однак не може вийти на планові показники прийому пацієнтів.

Отже, для ефективної реалізації маркетингової стратегії необхідно вміло управляти елементами комплексу маркетингу та в більшій чи меншій мірі

застосовувати їх відповідно до ринкової ситуації, особливостей цільового ринку та враховуючи можливості медичного закладу.

Висновки. З наведеного вище можна зробити наступні висновки:

- маркетингова стратегія та складові комплексу маркетингу є ефективними маркетинговими інструментами управління конкурентоспроможністю;
- при розробці маркетингової стратегії необхідно враховувати для якої сфери діяльності розробляється стратегія;
- розробка схематичної моделі реалізації маркетингової стратегії дає можливість її візуального, комплексного сприйняття керівниками організацій та всіх рівнів управління, що приймають участь у реалізації стратегії.

1. Панкрухин А.П. Маркетинг : учебник / А.П. Панкрухин. – М. : ИКФ Омега-Л, 2002. – 656 с.
2. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: Учебник для вузов / Х. Хершген. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 334 с.
3. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства / Н.В. Куденко // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика». – 2004. – № 499.
4. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассэль. – М. : ИНФРА, 1999. – 804 с.
5. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни / Т.І. Лук'янець. – К. : КНЕУ, 2002. – 200 с.
6. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд – СПб. : Изд-во «Питер», 2000. – 320 с.
7. Ціх Г. Особливості вибору маркетингової стратегії / Г.Ціх, І. Крамар // Галицький економічний вісник. – 2012. – №2(27).
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.

References

1. Pinkwhen, A. P. *Marketing*. Moscow: IPC omega-L, 2002. Print.
2. Gershen, G. *Agricultural Marketing: the basics of professional success*. Moscow: INFRA-M, 2000. Print.
3. Kudenko, N. V. "Discussion the problem of the essence and content marketing strategy." *Bulletin of Lviv Polytechnic "logistics"* 499 (2004). Print.
4. Assel, G. *Marketing: principles and strategy*. Moscow: INFRA, 1999. Print.
5. Lukyanets T. I. *Advertising management*. Kyiv: KNEU, 2002. Print.
6. Mac-Donald M. *Strategic planning marketing*. M Moscow: Publishing House "Peter", 2000. Print.
7. Tsih, G., and I. Kramar. "The choice of marketing strategy." *Galician economic Bulletin* 2 (2012). Print.
8. Garkavenko, S. S. *Marketing*. Kyiv: Libra, 2002. Print.

Рецензенти:

Устенко А.О. – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу;

Криховецька З.М. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів ДВНЗ "Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника"

УДК 336.49:378.3

ББК 65.262.1 (4 Укр)

Дмитришин М.В.

ЕНДАВМЕНТ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Івано-Франківський навчально-науковий
інститут менеджменту
Тернопільського національного
економічного університету,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра обліку та фінансів