

Муслимов М. И.¹, Мингазова Э. Н.^{1, 2, 3}

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ

¹ФГБОУ ДПО «Российская медицинская академия непрерывного профессионального образования», 125993, Москва, Россия;

²ФГБНУ «Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н. А. Семашко» Минобрнауки России, 105064, г. Москва;

³ФГБОУ ВО «Казанский государственный медицинский университет», 420012, Казань, Россия

В статье представлены подходы по разработке маркетинговой стратегии медицинской организации на основе анализа сегментации рынка медицинских услуг. Маркетинговые мероприятия частной медицинской организации (ЧМО) включают оценку сегментации рынка, анализ рыночной конъюнктуры, выявление конкурентов. Основным маркетинговым мероприятием для любой ЧМО является изучение рынка медицинских услуг и его сегментов. При этом ключевыми объектами сегментации являются медицинские услуги, пациенты и сами ЧМО. С помощью корреляционно-регрессионного анализа оцениваются ключевые факторы, влияющие на конкурентные возможности ЧМО. Комплексная оценка маркетинговой и управленческой деятельности ЧМО позволила определить её правильное позиционирование на рынке медицинских услуг при помощи алгоритма поддержки принятия управленческого решения по определению стоимости конкретной консультационной, диагностической или лечебной услуги с помощью совокупного суммирования объёма продаж, потребительского спроса и ценового диапазона конкурентов.

Ключевые слова: медицинский маркетинг; стратегия; частная медицинская организация; платные услуги; сегментация рынка услуг

Для цитирования: Муслимов М. И., Мингазова Э. Н. Разработка маркетинговой стратегии медицинской организации на основе анализа сегментации рынка медицинских услуг. Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2025;33(спецвыпуск 1):873—876. DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2025-33-s1-873-876>

Для корреспонденции: Мингазова Эльмира Нурисламовна; e-mail: elmira_mingazova@mail.ru

Muslimov M. I.¹, Mingazova E. N.^{1, 2, 3}

DEVELOPMENT OF A MARKETING STRATEGY FOR A MEDICAL ORGANIZATION BASED ON AN ANALYSIS OF THE SEGMENTATION OF THE MEDICAL SERVICES MARKET

¹Russian Medical Academy of Continuous Professional Education, 125993, Moscow, Russia;

²N. A. Semashko National Research Institute of Public Health, 105064, Moscow, Russia;

³Kazan State Medical University, 420012, Kazan, Russia

The article presents approaches to developing a marketing strategy for a medical organization based on the analysis of medical services market segmentation. Marketing activities of a private medical organization (PMO) include market segmentation assessment, market situation analysis, and competitor identification. The main marketing activity for any PMO is the study of the medical services market and its segments. The key objects of segmentation are medical services, patients, and the PMO itself. Correlation and regression analysis is used to assess key factors affecting the competitive capabilities of the PMO. A comprehensive assessment of the PMO's marketing and management activities made it possible to determine its correct positioning in the medical services market using an algorithm to support management decision-making on determining the cost of a specific consultative, diagnostic, or treatment service using the aggregate summation of sales volume, consumer demand, and competitors' price range.

Key words: medical marketing, strategy, private medical organization, paid services, services market segmentation.

For citation: Muslimov M. I., Mingazova E. N. Development of a marketing strategy for a medical organization based on an analysis of the segmentation of the medical services market. *Problemi socialnoi gigieni, zdravookhraneniya i istorii meditsiny*. 2025;33(Special Issue 1):873—876 (In Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2025-33-s1-873-876>

For correspondence: Elmira N. Mingazova; e-mail: elmira_mingazova@mail.ru

Source of funding. This study was not supported by any external sources of funding.

Conflict of interest. The authors declare no apparent or potential conflicts of interest related to the publication of this article.

Received 28.01.2025
Accepted 21.03.2025

Введение

В условиях современного здравоохранения роль маркетинга в продвижении товаров и услуг чрезвычайно велика. Значение маркетинга особенно возрастает в такой высококонкурентной сфере деятельности, как предоставление населению платных медицинских услуг [1–4]. Разработка рекламных кампаний и других промомероприятий, направленных на формирование устойчивого спроса, является насущной необходимостью любой частной медицинской организации (ЧМО). Реализация «захвата» долей рынка медицинских услуг невозможна без чёт-

кой и детально продуманной маркетинговой стратегии [5, 6].

Цель исследования: охарактеризовать подходы по разработки маркетинговой стратегии ЧМО на основе анализа сегментации рынка медицинских услуг.

Материалы и методы

Проведён анализ рыночных сегментов российских и зарубежных платных медицинских услуг с использованием методов сегментирования, SWOT-анализа и корреляционно-регрессионного анализа.

С целью формирования маркетинговой программы в рамках разработки собственной маркетинговой концепции в ЧМО «Клиника № 1» г. Москвы были запланированы следующие исследования: анализ сегментов российского и зарубежного рынков платных медицинских услуг частных клиник; определение реальных и потенциальных возможностей клиники по удовлетворению потребностей пациентов; разработка программ собственно платных медицинских услуг; проведение мероприятий, направленных на обеспечение гибкого реагирования на требования рынка; формирование спроса на услуги ЧМО; продвижение услуг на медицинский рынок.

Результаты и обсуждение

Специфика принятия управленческих решений в сегменте платных медицинских услуг определяется следующими особенностями рынка: параллельное существование сферы платных и бесплатных медицинских услуг; ограниченность спроса на платные услуги в отличие от практически безграничного спроса на бесплатные медицинские услуги, предоставляемые за счёт средств обязательного медицинского страхования; неравномерность распределения медицинских услуг между рынками платных и бесплатных услуг. В связи с этим маркетинговые мероприятия в ЧМО должны включать следующие этапы: оценка сегментации рынка, анализ рыночной конъюнктуры, выявление конкурентов.

Основным маркетинговым мероприятием для любой ЧМО, имеющей целью приращение своей ниши рынка, является изучение рынка медицинских услуг и его сегментов. При этом ключевыми объектами сегментации являются медицинские услуги, пациенты и сами ЧМО.

При проведении маркетингового анализа рынка платных медицинских услуг, на котором работает ЧМО, необходимо исходить из чёткого представления о главных критериях и параметрах оценки сегментации рынка платных медицинских услуг, ха-

рактеристики которых структурированно представлены в табл. 1.

Представленный анализ сегментации медицинских услуг в ЧМО позволяет занять свободную нишу для реализации расширенного перечня платных медицинских услуг. Анализ сегментации пациентов позволяет выявлять характер основных их потребностей, производить более точный их учёт при реализации платных медицинских услуг, получать ответы на вопрос об основном пациентском контингенте.

Сегментация пациентов по гендерному признаку позволяет предлагать потенциальным потребителям как специфические женские медицинские услуги (гинекологические и косметологические), так и специфические мужские, например андрологические.

Подтверждённая сегментация по возрастному признаку позволяет делать больший акцент на педиатрических или гериатрических услугах, открывать дополнительный лечебный блок по предоставлению медицинских услуг только педиатрического или гериатрического характера, в том случае, если анализ демографической ситуации показывает либо увеличение уровня рождаемости, либо увеличение числа возрастных пациентов в районе функционирования ЧМО.

Сегментация пациентов по критерию доходов, являющемуся одним из наиболее значимых признаков, используемых при сегментации рынка потребителей платных медицинских услуг, позволяет определять средний уровень доходов пациентов, к примеру, с учётом наличия в локусе деятельности ЧМО больших торговых комплексов, на которых трудится прикрепленный пациентский контингент.

Предпринятый нами анализ особенностей пациентского контингента по критерию «психофизическая сегментация» был направлен на изучение образа и стиля жизни контингента, принадлежности к различным группам общества, личностным характеристикам пациентов, что позволило разрабатывать и предлагать специальные программы лечения и реабилитации, основанные на вышеуказанных данных, в полной мере реализуя клиент-ориентированный подход.

Важным оценочным инструментом, позволяющим обосновывать принятие корректных управленческих решений на основе анализа характера маркетинговых мероприятий и рациональности финансовых затрат, в клинике, рассматриваемой в исследовании в качестве базовой, применяется оценочный механизм, основанный на использовании методики SWOT-анализа (Strength — сила, Weakness — слабость, Opportunity — возможность и Threat — угроза), характеризующего позицию ЧМО на рынке медицинских услуг в контексте показателей (табл. 2).

Маркетинговые стратегии ЧМО состояли из трех основных стратегических направлений управленческой деятельности (атака, оборона, отступление), которые были обоснованы с учётом анализа уровня риска (табл. 3).

Таблица 1

Критерии сегментации рынка услуг ЧМО с учётом их оценочных параметров

Параметры сегментации	Характеристика
Виды медицинских услуг	Консультационные, диагностические, лечебные, лечебно-диагностические, амбулаторные, стационарные
Цены на медицинские услуги	Низкая, средняя, высокая
Стоимость медицинских услуг	Высокая, низкая
Методы оказания медицинских услуг	Применение медицинских аппаратов и технологий нового поколения, использование современных научных методик лечения
Способы продажи медицинских услуг	Оформление договоров с организациями на обслуживание по полису добровольного медицинского страхования. Продажа услуг в клинике.
Вид услуги по срочности	Плановая или экстренная
Уровень комфортности помещения клиники	Палаты с повышенной комфортностью или обычные общие палаты. Наличие зон для комфортного ожидания приёма, детских игровых зон, телевизионных экранов и пр.

Т а б л и ц а 2

Результаты SWOT-анализа рыночных позиций, характера маркетинговых мероприятий и уровня финансовых затрат ЧМО (на примере ЧМО «Клиника № 1»)

S (сила)	W (слабость)
Высокий динамизм развития и расширение ниши на рынке медицинских услуг. Высокий профессионализм менеджеров всех уровней и медицинского персонала. Высокий уровень оплаты труда при отсутствии текучести кадров. Своевременная выплата налогов и системное отсутствие задолженностей перед кредиторами. Высокий уровень рентабельности на фоне капитализации ресурсов организации. Более высокие требования к окупаемости инвестиционных проектов. Принятие любых эффективных решений, не противоречащих нормативной базе для достижения значительных показателей в бизнесе	Отсутствие бюджетного финансирования и государственного заказа на обслуживание пациентов. Отсутствие единой организационно-методической и профессиональной информационной системы, которую приходится закупать у органов здравоохранения. Отсутствуют объективно установленные цены на медицинские услуги. Не подлежащие дополнительному лицензированию новые услуги, разработанные в клинике. Сложные условия завоевания лидерства в группе лечебно-профилактических учреждений и медицинских организаций своего уровня. Отсутствие ресурсов для реализации программ развития
О (благоприятные возможности)	T (риск)
Наличие обширной ниши на рынке в сфере медицины и здравоохранения, в сегменте «травматология». Предусмотрена возможность расширения портфеля продуктов в зависимости от спроса и конъюнктуры рынка. Гибкость и возможность маневра в разработке лечебно-оздоровительных программ. Обеспечение прямых продаж парафармацевтических продуктов и изделий медицинского назначения при взаимодействии с компаниями-товаропроизводителями и дистрибьюторами. Расширение клиентской базы за счёт работы с регионами. Рентабельность медико-диагностического процесса (все его компоненты находятся в одном месте). Предусмотренная возможность снижения ценовых характеристик за счёт уменьшения постоянных и переменных издержек. Кадровый состав специалистов клиники, имеющий степени докторов, кандидатов наук и большой профессиональный опыт работы	Наличие мощных конкурентов, обладающих более широкими возможностями. Непредсказуемость государства в целом в вопросах медицины и здравоохранения, бизнес-политики. Снижение покупательской способности населения, обусловленное экономическим кризисом

Для занятия лидирующих позиций на рынке ЧМО «Клиника № 1» сформировала объёмный маркетинговый бюджет, который включает проведение обширных рекламных кампаний, активного влияния на сегменты рынка. Подобная практика позволила увеличивать текущую прибыль в среднем на 25% от исходного уровня.

Одновременно с этим отслеживался общий объём продаж на рынке медицинских услуг, осуществлялся расчёт общей ёмкости рынка с использованием экспертных оценок и показателей органов управления муниципальным здравоохранением. Базовым ориентиром оставался текущий бизнес-план, утверждаемый руководством и учредителями клиники.

Маркетинговые стратегии ЧМО		
Вид стратегии	Описание стратегии	Уровень риска W_i
Стратегия атаки	Соответствует комбинации благоприятной рыночной ситуации и хороших собственных возможностей	Низкий
Стратегия обороны	Соответствует комбинации благоприятной рыночной ситуации и слабых собственных возможностей	Средний
Стратегия отступления	Соответствует комбинации неблагоприятной рыночной ситуации и слабых собственных возможностей	Высокий

С целью выявления факторов, способствующих поиску собственных конкурентных преимуществ, в ЧМО на постоянной основе должен проводиться многокомпонентный анализ различных составляющих, характеризующих медицинскую деятельность организаций, находящихся вместе с клиникой на одном конкурентном поле, оценка продуктовых портфелей конкурентов.

Направления и задачи повышения конкурентоспособности и соответствующие им управленческие решения представлены в табл. 4.

На рынке медицинских услуг применение различных механизмов, обеспечивающих функционирование и развитие платных медицинских услуг, исходит из конкуренции между ЧМО, борющимися за объём продаж услуг, и из положения о том, что число негосударственных продавцов ограничено («олигопольный» рынок).

Предпринятая нами комплексная оценка маркетинговой и управленческой деятельности базовой для исследования ЧМО позволила определить её правильное позиционирование на рынке медицинских услуг с точки зрения интересов различных сторон при помощи алгоритма поддержки принятия управленческого решения по определению стоимости конкретной консультационной, диагностической или лечебной услуги с помощью совокупного суммирования объёма продаж, потребительского спроса и ценового диапазона конкурентов.

С помощью корреляционно-регрессионного анализа оценивали ключевые факторы, влияющие на конкурентные возможности ЧМО. На основе оценки занимаемой доли рынка и показателей конкурен-

Т а б л и ц а 4

Аналитическая таблица изучения конкурентных факторов и разработка механизмов расширения конкурентных ниш

Направления повышения конкурентоспособности	Управленческое решение
Сохранение лидирующей позиции	Увеличить мощность клиники; уменьшить себестоимость услуг; предложить рынку новые услуги; обеспечить закупку нового оборудования и аппаратуры и медтехники
Изучение эффективности работы системы качества конкурентов	Снижение стоимости медицинских услуг за счёт высокого качества; конкуренция с системами качества конкурентов; развитие внутреннего и внешнего аудита

тоспособности ЧМО «Клиника № 1» руководством организации была сформирована ценовая политика, в основу которой заложен специально разработанный в рамках исследования математический алгоритм построения функции спроса на платные медицинские услуги в локусе функционирования клиники с показателем «цена/индекс привлекательности» в качестве базового критерия оценки.

Нестабильность притока пациентов может быть обусловлена сезонными факторами, к примеру, летним периодом отпусков населения. Данный факт должен быть учтён при прогнозных расчетах прибыли ЧМО путём простейших прикладных программ MS Excel: из показателей скользящей средней вычитаются фактические показатели уровня продаж, в результате определяется величина нестабильности.

Выводы

Динамика потребительского спроса с учётом сезонных, политических, социальных, демографических, экономических, экологических факторов учитывается при планировании бюджета ЧМО. Расхождения между смоделированными и фактическими показателями были незначительны, что подтверждает эффективность маркетингового моделирования с учётом объёмов реализации платных консультационных, диагностических и лечебных услуг. По этой причине размер бюджета ЧМО оказывает влияние на процесс принятия должных управленческих решений, а разработанный нами метод прогноза объёмов продаж платных медицинских услуг является надёжным действенным инструментом обеспечения финансовой устойчивости ЧМО.

Авторы заявляют об отсутствии внешних источников финансирования при проведении исследования.

Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

ЛИТЕРАТУРА

1. Зуенкова Ю. А., Кича Д. И. Роль медицинского маркетинга в реализации проектов ценностно-ориентированного здравоохранения // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2022. Т. 30, № 6. С. 1318–1323. DOI: 10.32687/0869-866X-2022-30-6-1318-1323

2. Иваненко А. К. Медицинский маркетинг: виды и инструменты продвижения медицинских услуг в России // Актуальные исследования. 2024. № 23-2. С. 26–28. DOI: 10.5281/zenodo.11446604
3. Коржова Г. А. Маркетинг в медицине ориентированный на современного потребителя // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1. С. 819–821. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.161
4. Арестова А. А. Анализ отношения пациентов к оказанию платных медицинских услуг в городской поликлинике // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2022. Т. 30, № 4. С. 564–568. DOI: 10.32687/0869-866X-2022-30-4-564-568
5. Полякова К. А. Маркетинговая стратегия как структурная составляющая стратегического управления в частных медицинских учреждениях // Философия социальных коммуникаций. 2018. № 4. С. 125–128.
6. Куренова Д. Г., Прокофьева Е. Г. Тенденции в продвижении частных медицинских клиник // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности (шифр-МКВСС): материалы XXVI Международной научно-практической конференции (Москва, 10 мая 2024 г.). М.; 2024. С. 384–390.

Поступила 28.01.2025
Принята в печать 21.03.2025

REFERENCES

1. Zuenkova Yu. A., Kicha D. I. Role of medical marketing in implementing value-oriented healthcare projects. *Problemy sotsial'noy gigiyeny, zdavoookhraniya i istorii meditsiny*. 2022;30(6):1318–1323. DOI: 10.32687/0869-866X-2022-30-6-1318-1323
2. Ivanenko A. K. Medical marketing: types and tools for promoting medical services in Russia. *Aktual'nyye issledovaniya*. 2024;(23-2):26–28. DOI: 10.5281/zenodo.11446604
3. Korzhova G. A. Marketing in medicine focused on modern consumer. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2023;(1):819–821. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.161
4. Arestova A. A. Analysis of patients' attitudes towards paid medical services at city polyclinic. *Problemy sotsial'noy gigiyeny, zdavoookhraniya i istorii meditsiny*. 2022;30(4):564–568. DOI: 10.32687/0869-866X-2022-30-4-564-568 (In Russian)
5. Polyakova K. A. Marketing strategy as an integral part of strategic management in private medical institutions. *Filosofiya sotsial'nykh kommunikatsiy*. 2018;(4):125–128.
6. Kurenova D. G., Prokofieva E. G. Trends in promoting private medical clinics. In: *Challenges of modernity and development strategies of society under new reality (MKVSS code): Proceedings of the XXVI International Scientific-Practical Conference (Moscow, May 10, 2024)*. Moscow; 2024:384–390. (In Russian)