

**Осокіна Алла Вікторівна**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту*

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Osokina Alla**

*Candidate of Economic Sciences,*

*Associate Professor of the Department of Management*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

ORCID: 0000-0001-5321-1053

**Колесник Олександр Костянтинович**

*студент*

*Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

**Kolesnyk Oleksandr**

*Student of the*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

DOI: 10.25313/2520-2057-2023-18-9360

## СТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ ЗМІНИ КЛІЄНТСЬКИХ ВПОДОБАНЬ

## STRATEGIC POSITIONING OF A MEDICAL INSTITUTION IN THE CONTEXT OF CHANGING CUSTOMER PREFERENCES

**Анотація.** Сучасна сфера охорони здоров'я в Україні стикається з низкою викликів, серед яких особливою є зміна клієнтських вподобань та зростання свідомості пацієнтів. Ці зміни ставлять медичні заклади перед завданням ефективного стратегічного позиціонування для забезпечення конкурентоспроможності та задоволення потреб вивченні сучасних тенденцій у галузі охорони здоров'я та здійсненні опитувань пацієнтів для визначення їхніх вподобань та очікувань. В статті авторами розглянуто питання стратегічного позиціонування медичного закладу на ринку медичних послуг, досліджено тенденції розвитку даного ринку та обґрунтовано, що зміна клієнтських вподобань вимагає постійної адаптації медичних закладів. При цьому, ключовими факторами стратегічного позиціонування є співпраця з пацієнтами з метою надання якісних послуг, які відповідають їхнім потребам. Дослідження надає рекомендації щодо розробки і впровадження стратегій, які забезпечують успішне позиціонування медичних закладів та їх швидку адаптацію до змін у конкурентному середовищі.

**Ключові слова:** стратегічне позиціонування, медичний заклад, клієнтські вподобання, ринок медичних послуг, конкурентне середовище.

**Summary.** The modern healthcare sector in Ukraine is facing a number of challenges, among which the change in customer preferences and the growing awareness of patients are particularly important. These changes put medical institutions before the task of effective strategic positioning to ensure competitiveness and meet the needs of patients. The study was conducted based on the study of modern trends in the healthcare sector and the conduct of patient surveys to determine their preferences and expectations. In the article, the authors consider the issue of strategic positioning of a medical institution in the market of medical services, investigate the trends in the development of this market, and argue that the change in customer preferences requires constant adaptation of medical institutions. At the same time, the key factors of strategic positioning are cooperation with patients in order to provide quality services that meet their needs. The study provides recommendations for the development and implementation of strategies that ensure the successful positioning of medical institutions and their rapid adaptation to changes in the competitive environment.

**Key words:** strategic positioning, medical facility, customer preferences, medical services market, competitive environment

**Постановка проблеми.** Сучасна сфера охорони здоров'я в Україні стоїть перед складними викликами та можливостями, які суттєво впливають на діяльність медичних закладів. Один із найсуттєвіших аспектів цих змін — це різке перетворення в клієнтських уподобаннях та поведінці пацієнтів. Ця трансформація, викликана великими обсягами інформації, доступною в Інтернеті, збільшеною свідомістю пацієнтів і бажанням отримати максимальну якість медичних послуг.

З іншого боку, серед медичних закладів України спостерігається зростаюча конкуренція в галузі охорони здоров'я. Пацієнти тепер мають більше вибору і вони активно порівнюють медичні установи за різними критеріями, включаючи якість наданих послуг, комфорт, доступність та ціноутворення. Ця ситуація вимагає від медичних закладів зміни свого стратегічного підходу, створює необхідність для розробки та реалізації стратегічних планів, які б дозволили їм виходити вперед у конкурентній боротьбі і забезпечувати задоволення потреб пацієнтів.

З огляду на вищезазначені фактори, стратегічне позиціонування медичних закладів стає важливішим, ніж будь-коли раніше. Це вимагає від адміністрації медичних закладів та їхніх менеджерів здійснювати аналіз змін клієнтських вподобань, використовувати стратегічні інструменти та розробляти ефективні стратегії для забезпечення конкурентоспроможності в рамках формування моделі стратегічного позиціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз статей по темі стратегічного позиціонування медичних закладів та аналізу тенденцій в зміні клієнтських вподобань дали зрозуміти, що на поточному етапі функціонування не достатньо просто надавати якісні медичні послуги; медичні заклади повинні активно розробляти позиціонування, що відповідає пацієнтським потребам і очікуванням [4; 6].

Автори проаналізованих джерел виокремлюють основні тенденції у сфері охорони здоров'я та зміни клієнтських вподобань серед пацієнтів в Україні, що впливають на формування нового тренду в створенні ціннісної пропозиції, що формує підґрунтя для пошуку варіантів адекватної реакції управлінської системи на такі зміни [3].

У статтях розглядаються методи оцінки стратегічної позиції організації на ринку, зокрема підходів до визначення та збереження набутих конкурентних переваг. Автори наголошують на важливості системного підходу до оцінки стратегічної конкурентної позиції, що передбачає врахування всіх аспектів діяльності медичного закладу та їх взаємозв'язку [3; 4].

Також, дослідники звертають увагу на необхідність аналізу та визначення конкурентних переваг, які можуть забезпечити медичній установі успішне позиціонування. Це включає в себе аналіз

конкурентів, їхніх сильних та слабких сторін, а також визначення можливостей для виокремлення медичного закладу на ринку [3].

**Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** За результатами аналізу літературних джерел можна дійти висновку про необхідність поглиблення досліджень в напрямку пошуку шляхів адаптації медичних закладів до виявлених ринкових трендів та розроблення стратегічної моделі позиціонування, яка враховує змінність клієнтських вподобань та можливості медичного закладу. При цьому, для визначення ефективності стратегічного позиціонування доцільно здійснювати аналіз впливу стратегічного позиціонування на результативність діяльності медичного закладу та його конкурентоспроможність. Саме на дослідженні даного аспекту проблеми буде зосереджено увага авторів.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є вивчення підходів до стратегічного позиціонування медичних закладів в умовах зміни клієнтських вподобань та розробка методологічних підходів до посилення конкурентних переваг медичних закладів через адаптацію до актуальних тенденцій у сфері охорони здоров'я, визначення їхніх конкурентних переваг та розробки стратегічної моделі позиціонування з метою оцінки впливу стратегічного позиціонування на результативність функціонування медичного закладу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття стратегічного позиціонування в науковій літературі визначається як процес формування у свідомості цільової аудиторії чіткого та унікального образу товару, послуги, компанії або бренду. Воно дозволяє компанії виділитися серед конкурентів та зайняти відповідне місце на ринку і реалізується через стратегію позиціонування [1; 2]. Позиціонування — це важливий процес, який дозволяє компанії виділитися серед конкурентів та зайняти відповідне місце на ринку. Успішна стратегія позиціонування повинна бути адекватною цільовій аудиторії, унікальною та узгодженою.

У науковій літературі існує значна кількість визначень стратегії позиціонування. Філіп Котлер, один із найвідоміших фахівців у галузі маркетингу, визначає позиціонування як «забезпечення товару безсумнівного та чітко відмінного від конкурентів місця на ринку та у свідомості цільових споживачів» [1]. Інший відомий фахівець у галузі маркетингу, Ел Райс, визначає позиціонування як «боротьбу за місце в умі споживача» [2]. Таким чином можна зазначити, що стратегія позиціонування — це комплекс заходів, спрямованих на формування у свідомості цільової аудиторії чіткого та унікального образу товару, послуги, компанії або бренду.

З огляду на існуючі в теорії і практиці підходи, стратегія позиціонування складається з таких основних елементів [3]:

- Цільова аудиторія — це група людей, на яких спрямована маркетингова діяльність компанії.
- Унікальна торговельна перевага (УТП) — це те, що робить товар, послугу, компанію або бренд унікальними та відрізняє їх від конкурентів.
- Концепція позиціонування — це стисла фраза, яка описує основні характеристики товару, послуги, компанії або бренду, що визначають його позицію на ринку.

Процес розробки стратегії позиціонування передбачає низку кроків, які включають в себе такі складові:

- Аналіз ринку — це процес вивчення ринку, на якому компанія планує працювати. Він дозволяє компанії визначити цільову аудиторію, конкурентів та їхні сильні та слабкі сторони.
- Аналіз компанії — це процес вивчення компанії, її сильних та слабких сторін. Він дозволяє компанії визначити власні УТП.
- Розробка концепції позиціонування — це процес формування стислої фрази, яка описує основні характеристики товару, послуги, компанії або бренду, що визначають його позицію на ринку.

Реалізація стратегії позиціонування — це процес поширення інформації про товар, послугу, компанію або бренд у свідомості цільової аудиторії. Стратегія позиціонування є важливою складовою маркетингової діяльності компанії. Вона дозволяє компанії виділитися серед конкурентів та зайняти відповідне місце на ринку. У сучасних умовах, коли ринок товарів і послуг характеризується високою конкуренцією, стратегія позиціонування є ключовим фактором успіху компанії.

Особливого значення питання розробки стратегії позиціонування набувають в медичній галузі, яка є однією з найдинамічніших галузей економіки. Вона постійно розвивається, впроваджуються нові технології та методи лікування, змінюється структура, що суттєвим чином впливає на умови успішного функціонування закладів охорони здоров'я на ринку медичних послуг.

До основних тенденцій розвитку медичної галузі в Україні та світі можна віднести такі [7]:

- Прогрес медичних технологій. Розвиток нових технологій дозволяє підвищувати ефективність діагностики та лікування захворювань. Зокрема, впровадження штучного інтелекту, 3D-друку та інших технологій дозволяє створювати персоналізовані медичні рішення, які є більш ефективними та безпечними.
- Зростання ролі профілактики. Зосередження на профілактиці захворювань дозволяє знизити їхню поширеність і тяжкість. Це досягається шляхом проведення інформаційно-просвітницьких заходів, розвитку скринінгу та раннього виявлення захворювань.
- Зміна структури споживання медичних послуг. Зростає попит на невідкладну та паліативну

допомогу, а також на послуги з охорони здоров'я на дому. Це пов'язано зі старінням населення, зростанням захворювань хронічного характеру та змінами в способі життя.

- Зростання ролі пацієнта. Пацієнти стають більш активними та зацікавленими у своєму здоров'ї. Вони вимагають більш якісних і доступних медичних послуг, а також більшої участі в процесі лікування.

У 2020 році, у структурі ринку приватних медичних закладів в Україні, домінували багатопрофільні клініки з денними лікарнями, діагностичні лабораторії та стоматологічні установи.

У 2021 році, а також на початку 2022 року, сектор приватної медицини в Україні продемонстрував динамічний розвиток. Однак, після початку військових дій, цей сектор зазнав значних втрат. Частина клінік та лікарень була зруйнована, а багато пацієнтів виїхали за кордон, що призвело до значного зниження активності на ринку приватних медичних закладів.

Ключовими факторами впливу на розвиток медичної галузі України виступають інституційні фактори, які зумовлені реформуванням галузі. Основними цілями реформ є підвищення якості медичних послуг, доступності до них та ефективності системи охорони здоров'я. До основних тенденцій розвитку медичної галузі в Україні можна віднести такі:

- Децентралізація управління. Управління сферою охорони здоров'я передано на рівні місцевої влади. Це покликано підвищити ефективність управління та відповідність послуг потребам населення.
- Впровадження медичної реформи. Реформа передбачає перехід до фінансування охорони здоров'я за принципом «гроші ходять за пацієнтом». Це покликано підвищити ефективність використання коштів та стимулювати конкуренцію між медичними закладами.
- Розвиток приватної медицини. Приватна медицина стає все більш популярною в Україні. Це пов'язано з недостатньою доступністю державних медичних послуг та зростанням попиту на якісні медичні послуги.

Означені тренди розвитку галузі чинять вплив на функціонування медичних закладів, посилюючи конкурентний тиск та ускладнюючи шлях до успіху кожного медичного закладу незалежно від форм власності.

В даному контексті постає необхідність формування адекватної моделі позиціонування кожного окремого закладу на своєму сегменті ринку. Модель позиціонування — це комплекс заходів, спрямованих на формування у свідомості цільової аудиторії чіткого та унікального образу медичного закладу. Вона дозволяє медичному закладу виділитися серед конкурентів та зайняти відповідне місце на ринку.

Модель позиціонування складається охоплює низку рішень щодо: 1) вибору цільової аудиторії; 2) формування унікальної торговельної переваги, яка надасть можливість зробити медичний заклад унікальним; 3) розробка концепції позиціонування, у якій стисло та чітко описано основні характеристики медичного закладу, що визначають його позицію на ринку [5].

Вибір моделі позиціонування базується на розумінні існуючого розмаїття в їх представленні та можливості її імплементації в стратегію розвитку медичного закладу. Серед найбільш вживаних різновидів моделей позиціонування можна виділити наступні:

- 1) Позиціонування за ціною — медичний заклад позиціонує себе як найдешевший або найдорожчий на ринку.
- 2) Позиціонування за якістю — медичний заклад позиціонує себе як найвищої якості.
- 3) Позиціонування за функцією — медичний заклад позиціонує себе як найкращий у виконанні певної функції.
- 4) Позиціонування за образом — медичний заклад позиціонує себе як пов'язаний з певним образом або стилем життя.
- 5) Позиціонування за конкурентом — медичний заклад позиціонує себе як альтернативу товару або послуги конкурента [5].

В процесі розробки моделі позиціонування важливо забезпечити оцінку її впливу на результативність та ефективність функціонування медичного

закладу через регулярний моніторинг таких аспектів діяльності:

- Привернення уваги цільової аудиторії, що дозволить медичному закладу виділитися серед конкурентів та привернути увагу цільової аудиторії збільшуючи впізнаваність, коефіцієнти відвідувань в соціальних мережах тощо;
- Збільшення фізичного потоку пацієнтів до клініки, що буде відбиватись в кількості нових клієнтів, середній кількості наданих послуг одному клієнту, часу перебування в клініці тощо.
- Покращення фінансових результатів, що буде виявлятися через відстеження середньої вартості послуг на одного пацієнта, виручки тощо.

В кінцевому рахунку, при формуванні моделі позиціонування медичного закладу доцільно керуватись параметрами її ефективності, на які чинять вплив такі фактори:

- Адекватність цільової аудиторії, тобто відповідність потребам та очікуванням цільової аудиторії;
- Унікальність торговельної пропозиції, її здатність від ціннісних пропозицій конкурентів;
- Узгодженість позиціонування через дотримання послідовності прийняття та підтримки всіх рішень в маркетингових комунікаціях;
- Забезпечення механізмів реалізації на операційному рівні в рамках діяльності медичного закладу.

Алгоритм розробки адекватної моделі позиціонування для приватного медичного закладу може бути представлений такими кроками:

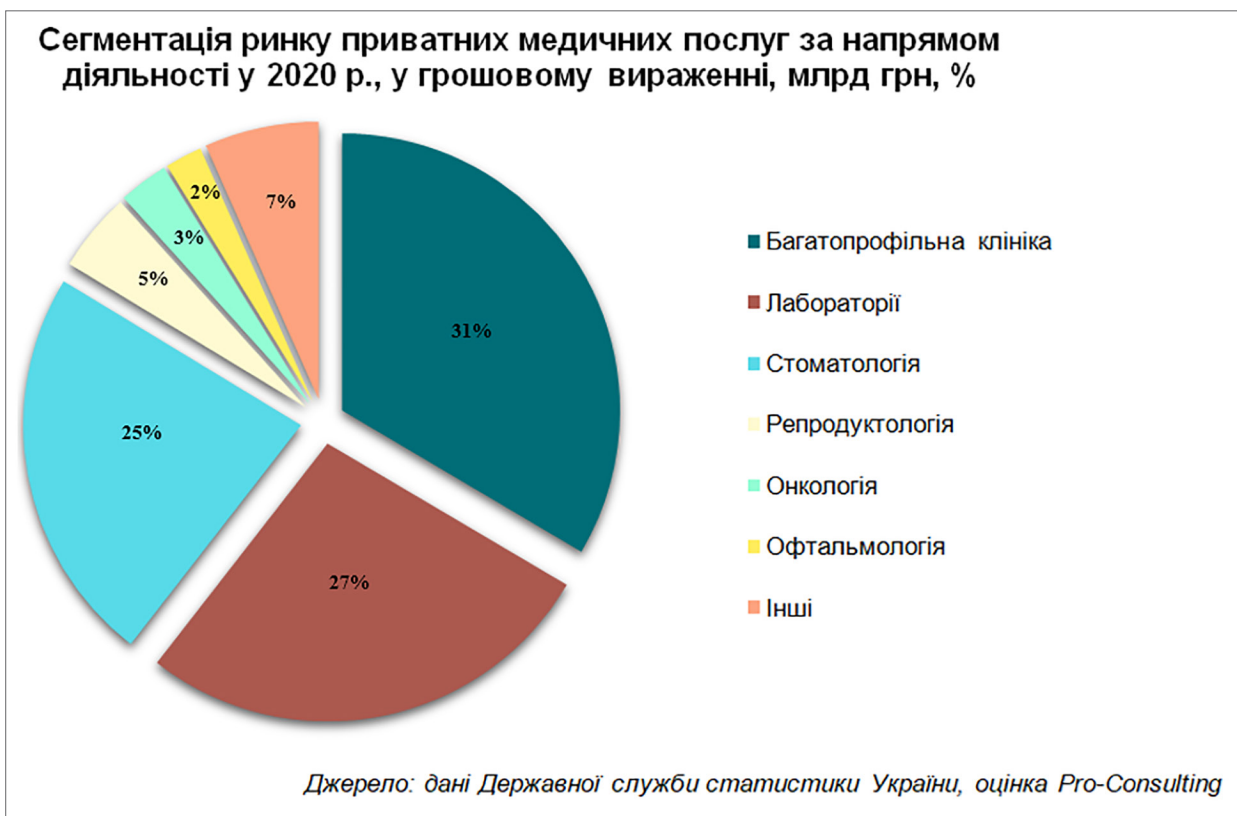


Рис. 1. Сегментація ринку приватних медичних послуг за напрямом діяльності [12]



1) Аналіз внутрішнього середовища: визначення місії, цінностей та цілей медичного закладу; аналіз ресурсів та можливостей медичного закладу; аналіз конкурентів.

Цей крок дозволяє визначити сильні та слабкі сторони медичного закладу, а також його конкурентні переваги. Для цього необхідно провести аналіз місії, цінностей та цілей медичного закладу, а також його ресурсів та можливостей. Крім того, необхідно провести аналіз конкурентів, щоб визначити їхні сильні та слабкі сторони.

2) Аналіз зовнішнього середовища: аналіз потреб і запитів пацієнтів; аналіз тенденцій розвитку ринку медичних послуг.

Цей крок дозволяє зрозуміти потреби і запити пацієнтів, а також тенденції розвитку ринку медичних послуг. Для цього необхідно провести аналіз потреб і запитів пацієнтів, а також аналіз тенденцій розвитку ринку медичних послуг.

3) Визначення позиціонування: вибір сегменту ринку, на якому медичний заклад буде конкурувати; визначення ключових переваг медичного закладу, які будуть виділяти його серед конкурентів; формування унікальної пропозиції для пацієнтів.

На цьому етапі необхідно визначити сегмент ринку, на якому медичний заклад буде конкурувати, а також ключові переваги медичного закладу, які будуть виділяти його серед конкурентів. Для цього необхідно провести сегментацію ринку і визначити, на якому сегменті медичний заклад буде найбільш ефективним.

4) Реалізація позиціонування: розробка маркетингової стратегії, яка буде реалізовувати позиціонування медичного закладу; впровадження

заходів з просування медичного закладу; контроль і оцінка ефективності позиціонування.

На цьому етапі необхідно розробити маркетингову стратегію, яка буде реалізовувати позиціонування медичного закладу. Крім того, необхідно впровадити заходи з просування медичного закладу, щоб донести до пацієнтів його позиціонування. На етапі контролю необхідно контролювати і оцінювати ефективність позиціонування, для цього необхідно встановити відповідні показники ефективності і регулярно їх аналізувати.

**Висновки.** Стратегічне позиціонування визначає, як медичний заклад буде вирізнятися серед конкурентів та привертати та утримувати цільову аудиторію. Дотримання підходу до розробки стратегічної моделі позиціонування, який розглянуто у статті, створить можливості для розвитку медичних закладів в сучасних умовах.

Першим кроком у розробці стратегії позиціонування є аналіз конкурентного середовища, ідентифікація сильних та слабких сторін медичного закладу, а також визначення можливостей для виокремлення. На другому кроці медичний заклад може розробити унікальну пропозицію вартості та комунікаційну стратегію для привертання цільової аудиторії. На третьому — забезпечити механізми впровадження та постійного моніторингу результатів розробленої стратегії позиціонування.

Слід підкреслити важливість постійного вдосконалення та адаптації стратегії позиціонування медичних закладів до змінних умов і потреб цільової аудиторії. Тільки такі медичні заклади зможуть забезпечити стабільність і конкурентні переваги в сфері охорони здоров'я.

#### Література

1. Зозульов О.В. Стратегії ринкового позиціонування товару на споживчому ринку. *Економіка України: політико-економічний журнал*. 2006. № 10 (539). С. 43–48.
2. Резнікова Н.В., Рубцова М.Ю. Проблема комерціалізації медичних послуг й дотримання конкуренції в сфері охорони здоров'я: механізми викривлення ринку та особливості їхньої протидії. *International relations, part «Economic sciences»*. 2018. № 12.
3. Рожков Г.С. Особливості конкуренції на ринку медичних товарів і послуг України. *Економіка та держава*. 2010. № 6. С. 90–92.
4. Іваськів О. Особливості конкурентного позиціонування медичних закладів. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доп. VII наук.-практ. конф. студ. та молод. вчених з міжнар. участю [Тернопіль, 21 жовт. 2022 р.] / редкол.: О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, А.А. Вірковська, Р.В. Волошин [та ін.]; відп. за вип. В.М. Островерхов*. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 74–76.
5. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи стратегічного управління закладом охорони здоров'я. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 160–166.
6. Колодійчук С.С. Модель позиціонування підприємства на зовнішньому ринку. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2019. Вип. 70. С. 64–7.
7. Чортківський Р. Конкурентне позиціонування закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг на засадах маркетингу. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю*. Тернопіль, 15 травня 2020 р. С. 424–426.

8. *Правління Державної служби статистики України: вебсайт*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.10.2023)

9. Про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 4. Ст. 19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12> (дата звернення: 29.10.2023).

10. *Центральний державний архів господарських документів України: вебсайт*. URL: <http://www.cdagdu.gov.ua/> (дата звернення: 29.10.2023).

11. *Pro-Consulting — аналіз ринків: вебсайт*. URL <https://pro-consulting.ua/ua> (дата звернення: 29.10.2023).

12. Дудка В.В. Переваги приватної медицини та вигоди держави у підтримці розвитку приватного сектора системи охорони здоров'я України (до проблеми державного регулювання здравоохоронної сфери). *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 1.