

# ОРГАНІЗАЦІЯ ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я

УДК 614.2:339.138(477-25)

Черниш Тетяна, Хренов Матвій, Грига Ірена

## СТВОРЕННЯ ПРИВАТНОЇ МЕДИЧНОЇ УСТАНОВИ В КИЄВІ: МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ

*Розробка маркетингової стратегії виходу на ринок є необхідною умовою ефективної діяльності будь-якої організації, в тому числі й клініки. Маркетинговий план є головним інструментом такої стратегії. У статті детально описано процес сегментації ринку, подано оцінку факторів конкуренції та точок диференціації. Дослідження продемонструвало важливість при побудові маркетингової стратегії застосування методів інтерв'ю, аналізу документів. Отримана інформація стала основою для проведення SWOT-аналізу - визначення сильних, слабких сторін в діяльності інших клінік-конкурентів, загроз та можливостей для їхнього розвитку.*

Останнім часом в охороні здоров'я України спостерігається активний розвиток приватного сектора: продовжують створюватися приватні стоматологічні та офтальмологічні кабінети, невеликі клініки, в яких пропонуються найуживаніші медичні послуги, також зростають потужності великих - «універсальних» - клінік.

Стрімке збільшення пропозиції приватних послуг пояснюється незадоволеністю пацієнтів низьким рівнем якості послуг у державних медичних закладах. Сьогодні пацієнти стоять перед вибором: куди піти лікуватися? На ринку медичних послуг виникає конкурентна боротьба за клієнта. І нові «гравці» потребують структурованого стратегічного плану виходу на ринок - аналізу ринку, планування заходів, їх втілення в життя та контролю за результатами заради досягнення певних завдань організації.

Ця стаття представляє теоретичне дослідження логіки побудови маркетингової стратегії та емпіричне вивчення її змісту для приватної «універсальної» клініки м. Києва. Так, були використані телефонне опитування представників найбільших приватних лікарень міста Києва та напівструктуровані інтерв'ю з працівниками страхових компаній, а також проведено SWOT-аналіз на прикладах клінік, що вже діють, з використанням даних, отриманих під час проведених інтерв'ю, аналізу інформації, що міститься на веб-сторінках, рекламної продукції тощо.

З-поміж київських приватних лікарень до вибірки потрапили основні гравці на ринку медичних послуг: «Євролаб», «Борис», «Медіком»,

«Добробут». Ці клініки широкого профілю було вибрано з огляду на те, що кількість послуг у середніх за розміром установах обмежена, у той час як методологія дослідження передбачала ранжування послуг всередині великих клінік, де є різноманітні медичні послуги. В кожному клініку було потелефоновано щонайменше тричі. З-поміж страхових компаній було обрано 10, які вважаються лідерами у сфері добровільного медичного страхування. До уваги брали структуру, перелік послуг, відносини зі страховими компаніями, особливості менеджменту та корпоративної культури, лабораторно-діагностичну базу, персонал, доступність послуг (зокрема, наявність черги та кількість охочих отримати послугу).

### Складові маркетингової стратегії

Постановка мети та стратегічне планування - важливі компоненти здійснення маркетингової політики, і вони базуються на знаннях про ринок та поточній інформації [1]. Так, модель розробки та впровадження стратегії містить шість ключових елементів: рішення про розподіл ресурсів, яке приймається з огляду на місію, візію та цінності, а також на сплановану та на спонтанну стратегії. Інвестиції в нові продукти і процеси є наступним кроком у стратегії після рішення про розподіл ресурсів. Такі інвестиції мають спричинити результат, після отримання якого відбувається перегляд спланованої стратегії (пошук відповіді на питання «що спрацювало, а що - ні») та виникає необхідність аналізу

«спонтанної» стратегії (аналіз несподіваних можливостей, проблем та успіхів тощо).

Головним інструментом маркетингової стратегії є маркетинговий план [2; 3; 4], що містить в собі всі аспекти маркетингових дій, які збирається втілити в життя установа. Якісний маркетинговий план складається з таких розділів:

1. Аналіз ситуації (Де знаходиться компанія?).
2. Ціль (Куди компанія має наміри потрапити?). Тут значущим елементом виразного усвідомлення компанії себе на ринку є поняття візії та місії. Візія - це той образ компанії, якою вона себе бачить в майбутньому, в довготерміновій перспективі. Місією є те, для чого створюється проект, в чому полягає мета існування клініки.
3. Стратегія (Як компанія збирається дістатися до поставленої мети?).
4. Тактика (Які конкретні кроки збирається здійснити компанія?).
5. Контроль (Яким чином здійснювати вимірювання, моніторинг, аналіз та вдосконалення досягнутого результату?).

Цей перелік питань-відповідей видається неповним. За М. Портером [3] і Дж. Траутом [4], маркетинговий план доцільно доповнити вивченням сегментації ринку, оцінкою факторів конкуренції та знаходженням точок диференціації.

Будь-який товар (послуга) - це набір якостей, які сприймає споживач. Одним із способів з'ясувати, чому споживач купує цей товар, а не інший, є порівняння їх основних властивостей, визначальних для вибору. Так, аналіз конкурентного оточення починається з визначення типу середовища, в якому діє організація. Завдяки аналізу ринку можна отримати уявлення про невизначеності та складнощі середовища.

Маркетинг - це саме та галузь, що орієнтована на потреби клієнта. Однак тримати конкурентів в полі уваги є ще необхіднішою умовою на шляху до успіху [5]. Так, визначивши рівень попиту на певні медичні послуги, клініка зможе передбачити, які обсяги роботи їй можна чекати в майбутньому, в якому напрямі необхідно розвиватись, як формувати ціну тощо. Адже покупець - головний оцінювач послуги.

#### **Попит на ринку приватних медичних послуг у м. Києві та ціноутворення**

Дослідження попиту в українському медичному секторі є завданням з багатьма перешкодами. Відтак, складання переліку послуг, які мають найбільший попит серед мешканців міста Києва, реально може розглядатись лише як можливість зрозуміти характер попиту на медичні послуги. В результаті телефонних опитувань працівників клінік «Євролаб», «Борис», «Медіком», «Добробут» виявилось, що найчастіше пацієнти вели-

ких лікарень звертаються до хірурга-отоларинголога, травматолога, терапевта, педіатра та дерматолога (табл. 1).

**Таблиця 1.** Спеціалісти, які користуються найбільшим попитом серед пацієнтів

№ за попитом	Профіль спеціаліста
1.	Хірург-отоларинголог
2.	Терапевт
3.	Педіатр
4.	Хірург-травматолог
5.	Дерматолог
6.	Гінеколог-ендокринолог
7.	Невролог
8.	Офтальмолог
9.	Хірург
10.	Хірург-уролог
11.	Гастроентеролог
12.	Кардіолог
13.	Ендокринолог
14.	Пульмонолог
15.	Алерголог
16.	Дитячий невролог
17.	Дитячий хірург
18.	Мамолог

Для визначення медичних послуг, що мають найбільший попит, були також проведені напівструктуровані інтерв'ю з працівниками відділів медичного страхування страхових компаній. Страхові компанії зацікавлені у співпраці із якісно обладнаними лікарнями, що надають сучасні послуги. В ході інтерв'ювання було з'ясовано, що найбільший попит мають послуги тих самих спеціалістів, які зазначені в попередньому переліку, визначеному на основі опитування представників клінік. До нових «знахідок» можна віднести незадоволений в м. Києві попит на: педіатричні послуги, особливо дитячий стаціонар; малоінвазивні оперативні втручання; якісну поліклінічну допомогу для клієнтів, що мають VIP-страховки; «імідж»-діагностику.

Після з'ясування переліку послуг, в яких є потреба на ринку, постає питання про ціну. Незалежно від обставин ціна має розглядатись як справедлива обома сторонами, особливо коли клієнт звертається вперше чи за чієюсь рекомендацією [5]. Однак справедливість з погляду клієнта - це ціна, що відповідає якості послуг, яка задовольняє клієнта; а з точки зору організації - правильна структура ціноутворення послуги, що має забезпечити досягнення цілей організації. Деякі клієнти (особливо в медичній галузі, де вони купують цінність «здоров'я») прагнуть витратити більше грошей на отримання кращої послуги, щоб скоротити можливий ризик чи запобігти йому або з будь-якої іншої причини.

Якщо новостворювана клініка - клієнторієнтована компанія, то їй необхідно використовувати підхід ціноутворення, який називається «орієнтація на споживача». Але зважаючи на те, що клініка лише виходить на ринок, такий підхід містить у собі низку загроз. Насамперед, йдеться про можливість керівників підрозділів змінювати ціни. Часто клініки не можуть собі цього дозволити. Обравши ж стратегію «орієнтації на конкурентів», не можна забувати про ціннісний підхід, адже часто попит на послугу коригується не лише ціною послуги, а й її цінністю для пацієнта. Тому під час ціноутворення в новій клініці варто створити вищі за ринкові ціни на послуги, які мають найбільший попит, наприклад на консультації гінеколога, дитячий стационар. Перспективним є також надання низки пропозицій, які взагалі відсутні на ринку приватних медичних послуг. Ціни на такі послуги мусять формуватися за таким сценарієм: оцінка собівартості та визначення цінності для клієнта.

### Проведення SWOT-аналізу

SWOT-аналіз допомагає краще зрозуміти стратегічні рішення та обґрунтувати їх. Проте цей інструмент корисний і для розробки тактичних рішень. При проведенні такого аналізу значущі фактори та явища розподіляються на чотири категорії: Strengths (сильні сторони); Weaknesses (слабкі сторони); Opportunities (можливості); Threats (загрози). SWOT-аналіз - це своєрідна форма аналізу організації; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних оцінок [6]. У такому типі аналізу розглядаються сильні сторони - внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурси, що можуть зумовити формування конкурентної переваги. Слабкі сторони - види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що неправильно використовуються. Можливості - альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів). Загрози - будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямі досягнення своїх місій та цілей. Особливостями SWOT-аналізу є: суб'єктивність характеру добору факторів, що становлять сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерів впливу факторів зовнішнього середовища; ймовірнісний характер та ризики при віднесенні факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками і навпаки); динамічність ситуації, що

оцінюється: швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.

Як приклад подаємо SWOT-аналіз однієї з приватних медичних установ, що брали участь у дослідженні (табл. 2).

**Таблиця 2.** SWOT-аналіз приватної медичної клініки м. Києва

Сильні сторони	
Розвинуті відносини зі страховими компаніями	Має розвинуті відносини зі страховими компаніями, що забезпечує клініку значною кількістю пацієнтів
Професійний менеджмент	Одна з небагатьох клінік, що має у своєму штаті достатню кількість професійних менеджерів, якісню систему розвитку персоналу, систему реагування та виправлення помилок. Широко використовуються консалтингові послуги
Клієнторієнтована корпоративна культура	Уся робота персоналу спрямована на задоволення потреб клієнта: чим краща робота з клієнтом, тим вища заробітна платня в працівника
Розгалужена мережа	Клініка має три відділення у м. Києві та одне в Ялті. Наразі створюється клініка в Донецьку, що сприятиме залученню клієнтів з різних регіонів
Слабкі сторони	
Слабка лабораторно-діагностична база	Більшість лабораторно-діагностичних процедур (усі лабораторні аналізи, більшість радіологічних методів дослідження) клініка проводить на зовнішніх базах (державні лікарні, «Діла», «Київмськбуд»). Клініка оснащена лише УЗД-апаратами
Розпорощеність відділень	Стационар дитячий, поліклініка дитяча і доросла розташовані в різних частинах міста, що незручно для пацієнтів і ускладнює комунікацію між відділеннями
Недостатньо власних лікарів	Більша частина лікарів клініки працюють за сумісництвом і нелояльні до роботодавця
Можливості	
Створення національної мережі клінік	На тлі розвитку страхової медицини клініка має всі можливості для створення національної мережі клінік
Закупка власного діагностичного обладнання	Завдяки збільшенню потужностей клініки та більш повному циклу обслуговування можлива закупівля власного діагностичного обладнання
Загрози	
Втрата значної частини ринку	Клініка може втратити значну частину ринку у разі появи достатньої кількості багатопрофільних клінік з повним спектром лікувально-діагностичних процедур
Втрата кваліфікованих спеціалістів, за якими підуть пацієнти	Спеціалісти, що працюють за сумісництвом, можуть змінити місце роботи, перейти в іншу клініку, а значний відсоток пацієнтів йдуть до певного лікаря, а не до установи

### Сегментація ринку

При розробці маркетингової стратегії необхідно обґрунтувати методи аналізу ринкових можливостей і вибір перспективного цільового ринку, після чого розробити маркетингові заходи щодо охоплення цього ринку, виведення товару (послуги) на ринок і вироблення стійкої позиції завдяки ефективній стратегії сегментації ринку. Щодо медичних закладів, то ефективність стратегії передбачає вивчення ступеня задоволення групи покупців, які утворюють конкретний ринок, запропонованим товаром або послугою. Проте покупці мають неоднакові характеристики попиту. Вони відрізняються за своїми смаками, бажаннями, потребами, мотивацією до покупки. У такій ситуації підприємець повинен передбачити можливість і шляхи зниження ризику від неоднозначної поведінки покупців на ринку.

Одним зі шляхів, який сприяє зниженню ризику, є застосування методу сегментації ринку [5]. Цей метод дає змогу концентрувати маркетингові зусилля установи на забезпеченні попиту конкретної, вибраної групи покупців, а не на всіх сегментах ринку. Сегмент розглядається як сукупність, група споживачів, що однаково реагують на один і той самий продукт-пропозицію і на комплекс маркетингу. Розглядаючи ринок як негомогенну, неоднорідну структуру, що може змінюватися під впливом як споживчих властивостей товару, так і складу груп споживачів на ринку, можна здійснити диференціацію цієї структури. Сегментація виступає разом з тим, методом здійснення диференціації ринку на основі вивчення і врахування індивідуальних потреб кожної групи покупців, завдяки чому ринок перетворюється на сукупність гетерогенних сегментів, для яких може розроблятися комплекс маркетингу.

Отже, сегмент ринку - це особливим чином відокремлена частина ринку: певна група пацієнтів, медичних послуг або медичних закладів, які мають певні ознаки [7]. Сегмент ринку утворюється зі споживачів, які однаково реагують на той самий набір спонукальних стимулів маркетингу. Процес поділу споживачів на групи на основі відмінностей у потребах, характеристиках та/чи поведінці називається сегментуванням ринку. Так, необхідно скласти профіль усіх цільових сегментів ринку (шляхом їхнього опису на основі різних властивих їм ознак) з тим, щоб оцінити привабливість кожного з них як маркетингової можливості для організації.

Сегментація може бути розглянута під різними кутами зору, внаслідок чого і виникає кілька видів сегментації залежно від характеру її проведення і від типу споживача товарів або послуг. Так, виділяють:

- макросегментацію, в межах якої ринки типологізують за регіонами, країнами тощо (наприклад, лікарні у великих обласних центрах та в невеликих районних центрах);
- мікросегментацію, яка передбачає формування груп споживачів (сегментів) однієї країни, регіону згідно з детальними критеріями, ознаками (наприклад, пацієнти, які мають страховий поліс, та ті, які сплачують із власної кишені за отримані послуги);
- сегментацію вглиб: в цьому випадку процес сегментації починають із широкої групи споживачів, а потім поетапно уточнюють її залежно від класифікації кінцевих споживачів товару або послуги;
- сегментаціювшир, яка починається з вузької групи (сегмента) споживачів, а потім розширюється залежно від сфери призначення і використання;
- попередню сегментацію - початковий етап маркетингових досліджень, який орієнтується на вивчення максимально можливої кількості ринкових сегментів;
- остаточну сегментацію - завершальна стадія аналізу ринку, проведення якої регламентується можливостями організації та умовами ринкового середовища. Вона пов'язана з пошуком найоптимальніших сегментів ринку в цілях позиціонування на них товарів, що відповідають попиту споживачів і можливостям організації.

При проведенні сегментації ринку застосовують такі критерії [8]:

- кількісні параметри сегмента (обсяг медичних послуг, що може бути наданий; кількість потенційних клієнтів і територія, на якій вони мешкають);
- вагомість сегмента (наскільки практично утилізувати іншу групу пацієнтів можна розцінювати як сегмент ринку і чи варто на неї орієнтувати інформаційну кампанію);
- рентабельність (наскільки прибутковою буде для медичного закладу робота на базі виділеного сегмента ринку);
- сумісність ринку з ринками основних конкурентів (наскільки просування певної послуги буде дотичним до інтересів конкурентів);
- захищеність обраного сегмента ринку медичних послуг (хто може стати потенційним конкурентом, у чому полягають їх сильні й слабкі сторони, чи існують конкурентні переваги в боротьбі з ними) [8].

Метою сегментації є оптимізація маркетингового процесу. Сегментація дає змогу для надання певної послуги визначити тип клієнта, який цінує обслуговування, готовий заплатити необхідну ціну та скористатися цією послугою в майбутньому. Сегментація - перший етап тристу-

пеневого процесу, покликаною допомогти бізнесу в отриманні прибутку [5]. Після того як клієнтів об'єднано в однорідні групи, настає другий етап - відбір цільових ринків. Цей етап передбачає «націлювання» послуг і пов'язаної з ними реклами, а також просування на конкретний цільовий ринок. Третій же етап маркетингового процесу полягає в привабливому для вибраного цільового сегмента позиціонуванні послуги. Характеристика послуги і те, що про неї повідомляє реклама, цілковито залежатиме від потреб цільового сегмента. Тут виділяють три ключових стратегічні рішення: про унікальність пропозиції (база для порівняння, точки паритету, точки диференціації); про те, чого установа не буде робити ніколи (проблеми з іміджем/репутацією, несумісні види діяльності, обмеження щодо внутрішнього контролю та координації); про синергію видів діяльності (елементарна сумісність, взаємопосилення, оптимізація всієї системи).

### Знаходження точок диференціації

М. Портер [3; 9] виділяє такі етапи проведення диференції:

- 1) з'ясування, стосовно якого буде проведена диференціація;
- 2) визначення, чому саме стосовно цих учасників ринку проводиться диференціація;
- 3) безпосереднє визначення точки відмінності.

Так, очевидно, більшість приватних клінік України здійснюють диференціацію стосовно державних клінік. Такі висновки можна зробити на основі рекламної продукції, що пропонують ці клініки. Одним із головних комунікаційних посилів є те, що ці клініки кращі, ніж державні: в них кращий сервіс, сучасне обладнання, немає черг тощо. Якщо керуватись такою логікою, то в українських клініках все гаразд. Наразі вони на високому рівні. Але це твердження є справедливим лише порівняно з державними закладами. Якщо ж порівняти українські приватні клініки з російськими медичними центрами або медичними центрами Європи - рівень українських клінік може виявитись значно нижчим. Країни Західної Європи перебувають в інших соціокультурних та економічних умовах. І обравши точку диференціації, подібну до західної, є загроза ніколи не досягти бажаного результату. За таких умов на медичному ринку варто використовувати клініки Європи лише як приклади для розвитку, а не як точки для бенчмаркінгу або порівняння.

Щодо проведення диференціації з огляду на інші приватні медичні заклади пострадянського простору, то варто брати до уваги не тільки ринок України, а й ринки сусідніх країн. Скажімо, сьогодні ринок медичних послуг Москви оці-

нюється як найбільш розвинутий і репрезентативний у СНД, він на 5-7 років випередив розвиток українського ринку. Це було зумовлено такими чинниками: наявністю заможнішого населення; проведенням реформ у системі охорони здоров'я; більшою кількістю компаній, що вкладають гроші в здоров'я працівників тощо. Московський ринок видається придатним до застосування у знаходженні точок диференціації для українських операторів ще й з огляду на схожі соціокультурні умови з Україною та наміри московських клінік виходити на український ринок. Тому українська клініка, яка намагається порівняти себе з клініками Москви, обирає точку диференціації набагато вищу, ніж середній рівень по Києву.

Повертаючись до визначення відмінностей, варто звернутися до теорії «стратегії» М. Портера [9], за якою відмінності й цінності, які конкуренти можуть скопіювати швидко і легко, вважаються операційними системами, а ті відмінності й цінності, які скопіювати важко, є стратегією. Зазвичай важко виробити одну цінність, яку б неможливо було скопіювати, тому необхідно розробляти систему цінностей таким чином, щоб копіювання всієї системи було важким, а копіювання однієї частини - неефективним.

Серед особливостей, які вирізняють одну організацію від іншої, основною є ім'я або назва. Назва відіграє неабияку роль у формуванні цілісного образу бренду і споживача. Назву вважають найбільш потужним та запам'ятовуваним ідентифікатором компанії чи товару, його візуальним фонетичним образом, відображенням його іміджу та легенди, тим, що визначає специфіку подальшого життя продукту [10].

Слід звернути увагу на те, що в назві установи, клініки не бажано використовувати аббревіатуру, адже вона не несе конкретної інформації споживачеві. Окрім того, не доцільно використовувати незрозумілі слова, такі як «клініка ТАС» або «ЛІСОД». З іншого боку, назва компанії має містити повну інформацію щодо цілей та філософії компанії (назва «Борис» не несе первинної інформації для споживача). До того ж назва компанії не повинна змішуватися з назвами інших конкурентів. Багато клінік використовують у назві посилання на медицину («Медіком», «Біофармтех», «Євролаб»). Перспективним для нової клініки видається використання традиційно української назви, яка має позитивну конотацію та змістовно пов'язана з аспектами здорового життя.

Згідно з тезою П. Р. Сміта [11], кожна маркетингова стратегія повинна завершуватися розробкою індикаторів та показників, завдяки яким можна оцінити ефективність всієї маркетингової стратегії. Зокрема, визначити, чи були

досягнуті поставлені цілі та завдання. Завершальним розділом маркетингової стратегії має стати оцінка всіх маркетингових дій.

### **Прийняття рішення про купівлю послуги: поведінка споживача**

Прийняття рішення про купівлю продукту або послуги складається з шести етапів: 1) усвідомлення проблеми; 2) внутрішній пошук; 3) зовнішній пошук; 4) оцінка альтернатив; 5) здійснення купівлі; 6) післякупівельна оцінка [12]. Кожний момент є надзвичайно важливим, оскільки безпосередньо впливає на те, яку покупку, в яких обсягах і де саме здійснить потенційний клієнт.

Усвідомлення проблеми - це етап набагато глибший, ніж здається з першого погляду. Він передбачає не лише момент усвідомлення виникнення хвороби, а й розуміння потреби в отриманні медичної послуги. І саме в цей момент клієнт вирішує: звернутись до знайомого лікаря чи шукати іншого; відвідати ту саму клініку чи знайти іншу.

Маркетингові дії на цьому етапі умовно можна розділити на два напрями. По-перше, клініка може надати клієнту повний спектр інформації, для того щоб клієнт визначив або власну проблему, або необхідність профілактичного огляду. Цей напрям відповідає ідеї «сприяння здоров'ю», тобто такому розвитку громадян, щоб вони могли ідентифікувати початок хвороби або виробити звичку проходити регулярні медичні огляди.

По-друге, важливим є питання лояльності клієнтів. Необхідно добре розуміти, що залучення нових клієнтів у десятки разів дорожче, ніж робота зі «старими». Тому система обслуговування має бути побудована таким чином, щоб утримати клієнта на місці і в нього не виникло бажання шукати нову клініку. Для цього важливим є постійний моніторинг задоволеності клієнтів.

На етапі визначення проблеми починаються пошуки шляху, яким можна її вирішити. Насамперед, людина згадує будь-яку інформацію стосовно подібної проблеми. В цей момент головною маркетинговою ціллю є впізнання і бренд. Тобто клініка повинна бути настільки відомою, щоб без зайвих або додаткових пошуків потенційний клієнт міг згадати назву клініки і вирішити відвідати саме її. Якщо остаточне рішення не було прийняте на цьому етапі, то людина переходить до наступного (зважаючи на асиметрію інформації на ринку медичних послуг, люди практично завжди потребують додаткової інформації для прийняття рішення про купівлю).

Зовнішній пошук - етап прийняття рішення, коли через брак власних знань людина звертаєть-

ся до зовнішніх джерел: засобів масової інформації, Інтернету, друзів та родичів, реклами, офіційних джерел тощо.

З огляду на специфіку ринку, важливим зовнішнім джерелом інформації є лікарі та медичні працівники. Саме на цьому етапі «прийняття рішення» дія реклами буде найефективнішою, адже людина шукає відповіді на ті питання, в яких вона зацікавлена.

На етапі оцінки альтернатив людина, аналізуючи всю отриману інформацію, проводить ранжування можливих альтернатив і приймає рішення про здійснення саме цієї купівлі. Цей етап, окрім якісної реклами, вимагає позиціонування і диференціації, які допомагають майбутньому клієнту зробити свій вибір. Наразі виразна диференціація та правильне позиціонування окреслюють коло майбутніх пацієнтів. Саме в позиціонуванні та диференціації даються відповіді про цінову політику, рівень сервісу, обсяг послуг тощо.

**Здійснення купівлі** - саме в цей момент вирішується обсяг купівлі і взагалі приймається рішення про купівлю. На цьому етапі надзвичайно важливою є система та якість обслуговування. Адже навіть вирішивши відвідати певну клініку, побачивши чергу чи інший фактор, що завадить купівлі, покупець може відмовитись від її здійснення в цьому місці зокрема або навіть від її здійснення загалом. Справді, медичні послуги мають специфіку. Може статися, що навіть за низького рівня обслуговування й у разі сильної втоми пацієнт не відмовиться від послуги. Але це значно знизить рівень лояльності такого пацієнта. Про фактори втоми клієнтів дещо нижче.

**«Посткупівельна» оцінка** - це момент ретроспективної оцінки якості та кількості послуги. Кожна людина, прийнявши рішення, створює певний образ того, як послуга має бути надана. І надзвичайно важливо, щоб очікування клієнта збіглися з реальним процесом надання послуги або перевершили їх. Незадоволення очікувань клієнта є загрозою його втрати.

Цей етап важливий з огляду на лояльність клієнтів та їхнє бажання повернутися в клініку ще раз. А головними інструментами маркетингового дослідження лояльності є визначення задоволеності клієнтів, зокрема визначення впливів різних факторів на задоволеність клієнта та з'ясування, які саме очікування клієнта були задоволені чи не задоволені.

Не менш вагомим етапом післякупівельної оцінки є підтвердження правильності вибору самим покупцем. Це може бути підтвержене тим, що клієнт отримав усі послуги, на які розраховував, отримав їх на належному рівні за відповідну плату. Відчуття клієнта, що про нього не забули і продовжують піклуватися далі, може відіграти

важливу роль у формуванні образу клініки. Після закінчення лікування обслуговування не завершується. Варто зателефонувати клієнтові й поцікавитися станом його здоров'я, відправити лист вітання. Після того як людина прийняла рішення стати клієнтом саме цього закладу, необхідно робити все можливе, щоб вона не залишалась наодинці зі своїми побоюваннями щодо власного здоров'я.

Необхідно також пам'ятати, що, крім описаних етапів, важливим чинником, який впливає на прийняття рішення, є зацікавленість та залучення клієнта. Чим менша зацікавленість та ціннісна вартість покупки для людини, тим менше вона витрачає часу та зусиль на вирішення проблеми. Тому так потрібна просвітницька робота, щоб нагальні потреби в медичній допомозі не здавалися населенню несуттєвими.

Також впливає на прийняття рішення рутинність проблеми. Якщо проблема рутинна і не потребує великих розмірковувань, важливим фактором стає поняття бренду. Тобто у разі потреби людина приймає швидке рішення довіритись відомому бренду (таким брендом на столичному ринку є клініка «Борис»).

У прийнятті рішень людина зазвичай витрачає більше часу, користуючись великою кількістю ресурсів. Прикладами таких ситуацій можуть стати оперативні втручання. Саме для таких людей за умови надання якісної послуги новостворювана клініка може запропонувати «рутинні рішення».

\*\*\*

Таким чином, проектування приватної клініки передбачає ретельну розробку маркетингової стратегії виходу на ринок, головним інструментом якої має стати маркетинговий план. Якщо клініка створюється «з нуля», то потрібно визначити передусім мету її діяльності, місце на ринку (візію та місію). Потім визначаються стратегія і тактика - спосіб досягнення мети та конкретні кроки; певні дії надалі мають жорстко контролюватись, результати аналізуватись задля корекції подальших «ходів». До маркетингового плану варто включати вивчення сегментації ринку, оцінку факторів конкуренції та знаходження точок диференціації. Названі аспекти маркетингового плану є фактично універсальними складовими для будь-якого бізнесу.

Проведене дослідження засвідчило важливість та дієвість для побудови маркетингової стратегії застосування традиційних методів: *інтерв'ю* (з представниками діючих «універсальних» приватних клінік та компаній, що здійснюють добровільне медичне страхування), *аналіз документів* (рекламної продукції) інших клінік та *аналіз інформації*, представленої на їхніх сайтах. Отримана інформація лягла в основу проведення SWOT-аналізу - визначення сильних, слабких сторін у діяльності інших клінік-конкурентів, загроз та можливостей їхнього розвитку. Такий аналіз продемонстрував, наприклад, що сильними сторонами в діяльності клінік є *розвинені контакти зі страховими компаніями, професійний менеджмент, клієнторієнтована організаційна культура*, що підтримується системою оплати праці, *розгалужена мережа відділень*. Слабкими сторонами є, зокрема, *слабка лабораторно-діагностична база, розпорошеність відділень, брак персоналу, що працює на постійній основі, тощо*.

Проведене маркетингове дослідження також дало підстави визначити послуги, які мають найбільший попит на ринку медичних послуг, а саме у приватних «універсальних» клініках-конкурентах. Крім того, було з'ясовано, що в м. Києві не задоволено попит на *педіатричні послуги, особливо дитячий стаціонар; малоінвазивні оперативні втручання; якісну поліклінічну допомогу клієнтам, що мають VIP-страховки; «імідж»-діагностику*.

Дослідження показало, що більшість приватних клінік України проводять диференціацію стосовно державних клінік, в той час як перспективнішим видається обрання точкою диференціації приватні клініки сусідніх країн, зокрема московські клініки, і, звісно, основні клініки-конкуренти у м. Києві.

З огляду на теоретичний аналіз підходів до вибору назви клініки та емпіричне дослідження було запропоновано використання традиційно української назви, яка має позитивну конотацію та семантично пов'язана з аспектами здоров'я.

Дослідження також показало, що велику роль у справі залучення та «утримання» клієнтів відіграватиме адекватна інформаційно-комунікаційна стратегія, а також впровадження філософії «сприяння здоров'ю».

1. Траут Дж. Траут о стратегии. - СПб.: Питер, 2006. - 192 с.
2. Luthé W. M. Marketing plan: how to prepare and implement it. - New York: American Management Association, 1992.
3. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. - Альпина Бизнес Букс, 2008. - 720 с.
4. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование: битва за умы. - СПб.: Питер, 2007. - 276 с.

5. Кларк Г. Маркетинг сервиса, приносящего прибыль. - К.: Знання, 2006. - 302 с.
6. Бест Р. Маркетинг от потребителя [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/marketing/mark167.html>.
7. Беквит Г. Продавая незримое: Руководство по современному маркетингу услуг. - 4-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 272 с.

8. Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/m9/index.htm>
9. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. - К.: Основи, 1997. - 390 с.
10. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость. - СПб.: Питер, 2001. - 256 с.
11. Смит П. Р. Маркетинг в вопросах и ответах. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. - 312 с.
12. Брижашева О. В. Маркетинг торговли: Учебн. пособие. - Ульяновск: УлГТУ, 2007. - 170 с.

*Chernysh Tetyana, Khrenov Matviy, Gryga Irena*

## **ESTABLISHMENT OF PRIVATE MEDICAL CLINIC IN KYIV: MARKETING ASPECTS**

*Development of marketing strategy for entering market is a necessary condition for effective activities of any organization, including clinics. Marketing plan is regarded as a key tool of a such strategy. The paper presents process of market segmentation, assessment of market competition factors and finding the points of differentiation. The research demonstrates the importance of using such methods as interviews and analysis of documents for the elaboration of the market strategy. The obtained information served as a basis for SWOT-analysis.*