

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИКИ П'ЯТИ СИЛ ПОРТЕРА ДЛЯ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МЕДИЧНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ

СТАНАСЮК Наталія Степанівна

*докторка економічних наук, професорка,
заступниця директора Інституту економіки і менеджменту з науково-педагогічної та міжнародної діяльності*

Національного університету «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6885-9431>

МІНКО Анна Вікторівна

здобувачка ступеня доктора філософії

Національного університету «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4388-7695>

Анотація. У статті розглядається застосування моделі п'яти сил Портера для аналізу конкурентного середовища медичної лабораторії, зокрема на прикладі української лабораторії «Ескулаб». Досліджуються п'ять ключових сил, що впливають на прибутковість і конкурентоспроможність лабораторії: конкуренція між існуючими компаніями, загроза появи нових конкурентів, влада постачальників, влада покупців і загроза появи замінників. На основі аналізу цих сил пропонуються стратегічні рекомендації для «Ескулаб» з метою зміцнення її позицій на ринку.

Ключові слова: ринок медичних лабораторій, модель п'яти сил Портера, стратегія, стратегічний аналіз.

Постановка проблеми. Медичні лабораторії відіграють ключову роль у системі охорони здоров'я, забезпечуючи точну та своєчасну діагностику. Однак, вони функціонують в умовах жорсткої конкуренції, що вимагає розробки ефективних стратегій для забезпечення стійкого розвитку. Сучасні стратегічні моделі можуть стати потужним інструментом для аналізу конкурентного середовища та визначення стратегічних пріоритетів. Проте, медичні лабораторії в Україні часто стикаються з проблемою недостатнього використання стратегічного планування. Дослідження останніх років показують, що багато лабораторій не мають чітких стратегічних цілей і планів розвитку, що ускладнює їхню адаптацію до змін ринкового середовища. Це призводить до неефективного використання ресурсів, втрати конкурентоспроможності та зниження якості послуг. Крім того, відсутність стратегічного планування ускладнює впровадження інновацій та нових технологій, що є критично важливим для розвитку медичних лабораторій.

Макроекономічне становище та зовнішні виклики, що впливають на стратегічне планування в медичних лабораторіях України, обмежують застосування цього інструментарію. Зокрема, український ринок медичних послуг характеризується динамічністю та нестабільністю, що ускладнює довгострокове планування. Часті зміни в законодавстві та регуляторних вимогах вимагають від лабораторій швидкої адаптації

та перегляду стратегій. Швидкий розвиток медичних технологій вимагає від лабораторій постійного оновлення обладнання та впровадження нових методів діагностики. Нестача кваліфікованих кадрів та необхідність постійного навчання персоналу створюють додаткові виклики для стратегічного планування. Обмежене фінансування та висока вартість обладнання та реагентів ускладнюють інвестиції в розвиток лабораторій. Ці фактори підкреслюють необхідність застосування таких дієвих інструментів, для розробки ефективних стратегій розвитку медичних лабораторій в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичною основою дослідження є класична роботаю Майкла Портера[1], в якій він описує модель п'яти сил, що використовується для аналізу конкурентного середовища. Також дослідження спирається на аналітичні дані ринку медичних лабораторій та досліджень експертів [2,3], наведених у інтернет-виданнях, працю Данченка О.Б., Лепського В.В.[4] щодо особливостей стратегування у медичних закладах. Офіційна сторінка медичної лабораторії «Ескулаб»[7] слугувала джерелом інформації про компанію, її послуги, історію та інші деталі.

Метою дослідження є аналіз конкурентного середовища медичної лабораторії «Ескулаб» за допомогою моделі п'яти сил Портера та розробка стратегічних рекомендацій для зміцнення її позицій на ринку.

В статті використано описовий метод для формування теоретичної бази дослідження, зокрема щодо моделі п'яти сил Портера та аналізу ринку медичних послуг; статистичний аналіз - для аналізу динаміки ринку медичних лабораторій, включаючи дані про кількість лабораторій, їх розподіл за регіонами, та інші показники; порівняльний аналіз - для порівняння діяльності різних медичних лабораторій, зокрема «Ескулаб» та її конкурентів, для визначення їх сильних та слабких сторін, а також для виявлення тенденцій розвитку ринку; метод моделювання - використання моделі п'яти сил Портера для моделювання конкурентного середовища медичної лабораторії «Ескулаб» та для розробки стратегічних рекомендацій.

Виклад основних результатів. Ринок лабораторної діагностики в Україні продемонстрував значне зростання протягом останнього десятиліття до початку війни[2], збільшившись у грошовому вираженні в 4-5 разів. Однак, повномасштабне вторгнення Росії в Україну суттєво вплинуло на подальший розвиток цієї галузі. З одного боку, спостерігається потенціал для подальшого зростання ринку, з іншого – необхідність забезпечення відповідного рівня кваліфікації медичного персоналу для інтерпретації результатів лабораторних досліджень.

Державні клініки значно поступаються приватним закладам за якістю та часом очікування результатів аналізів. Незважаючи на впровадження платних послуг у деяких державних установах, рівень довіри до державної лабораторної діагностики залишається низьким. Ринок приватної медицини, зокрема лабораторної діагностики, зазнав трансформацій, зумовлених зміною переваг пацієнтів. Погіршення екологічної ситуації та зниження рівня здоров'я населення сприяють зростанню попиту на профілактичні медичні послуги. В умовах підвищення цін на медичні послуги та лікарські засоби, пацієнти все частіше вдаються до превентивних заходів, таких як лабораторна діагностика, з метою попередження захворювань та зменшення фінансових витрат.

В Україні спостерігається зростання розвитку превентивної медицини, що включає ранню діагностику захворювань та пропаганду здорового способу життя. Профілактичні заходи сприяють зниженню смертності від неінфекційних захворювань,

таких як цукровий діабет, рак та серцево-судинні захворювання. Україна посідає друге місце в Європі за темпами поширення онкологічних захворювань. За даними Національного канцер-реєстру, щорічно реєструється 140 тисяч нових випадків раку, з яких 65 тисяч закінчуються летально[2]. Рання діагностика онкологічних захворювань є критично важливою для підвищення рівня виживання та зниження вартості лікування.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну спричинило значні негативні наслідки для приватних лабораторій у 2022-2024 роках. Руйнування лабораторних приміщень, мобілізація медичного персоналу, зниження доходів населення та перебої з електропостачанням стали основними викликами. Незважаючи на це, багато лабораторій змогли релокувати обладнання та персонал, адаптуючись до нових умов.

На ринку України спостерігається тенденція до відновлення галузі медичних послуг, включаючи відбудову зруйнованих закладів та відкриття нових у безпечних регіонах. Відзначається зменшення кількості лабораторій, пов'язаних з російськими компаніями. Серед основних тенденцій – відкриття філій у регіональних центрах, зростання цін на лабораторні послуги та збільшення попиту з боку військових. Водночас, цінова політика залишається важливим фактором для споживачів.

Війна в Україні серйозно вплинула на приватні лабораторії в 2022-2023 та на початку 2024 років, створивши низку проблем, таких як руйнування лабораторій, мобілізація працівників, зменшення доходів населення та відключення електроенергії. Багато лабораторій та медичних установ зазнали значних пошкоджень або були повністю зруйновані через бойові дії. Це призвело до скорочення кількості діючих лабораторій. Велика кількість медичних працівників, включаючи персонал лабораторій, були мобілізовані до Збройних сил України або залучені до медичної допомоги в зонах конфлікту. Це створило дефіцит кваліфікованих кадрів, який частково вирішувався за рахунок перекваліфікації та перенавчання працівників з інших галузей медицини. Економічна ситуація в країні, що погіршилася через війну, призвела до зниження доходів населення. Це, у свою чергу, зменшило попит на платні медичні послуги, включаючи лабораторні дослідження. Приватні лабораторії змушені були адаптуватися, пропонуючи різноманітні акції та знижки для збереження клієнтів. Регулярні відключення електроенергії спричиняли перебої у роботі лабораторій. Більшість приватних медичних установ змогли вирішити цю проблему завдяки закупівлі генераторів та інших джерел резервного живлення, що дозволило їм продовжувати надавати послуги без значних перерв.

У той же час, попит на лабораторні послуги зростає через збільшення потреб у медичних оглядах серед населення, що підлягає мобілізації, та відновлення превентивної медицини. Приватні лабораторії активно відкривали нові відділення у регіональних центрах та великих містах, щоб задовольнити цей попит. Крім того, значний приріст у сфері приватної медицини був викликаний недовірою до державних медичних установ, що посилює роль приватних лабораторій у наданні медичних послуг.

Таким чином, незважаючи на численні виклики, приватні лабораторії в Україні змогли частково адаптуватися до нових умов, завдяки гнучкості та адаптивності бізнес-моделей.

Загалом на ринку України протягом усього 2023 року та початку 2024 року спостерігається відновлення галузі медичних послуг, а саме відбудова зруйнованих закладів, які постраждали від повномасштабного вторгнення, відкриття нових закладів у більш безпечних регіонах, куди мігрувало населення та зріс попит (Табл. 1.). Дев'ять

областей – позначені жовтим кольором - продемонстрували незначне падіння кількості лабораторій – в межах 5ти %. Інші сім областей – позначені зеленим кольором – демонструють приріст кількості медичних лабораторій в умовах воєнного часу.

Таблиця 1

Динаміка кількості медичних лабораторій в Україні в 2021-2023 роках

Регіон	2021	2022	2023	Абсолютне 2023/2021	Відносне 2023/2021
Україна	2871	2591	2488	-383	86,66%
Вінницька	137	141	135	-2	98,54%
Волинська	72	70	69	-3	95,83%
Дніпропетровська	258	235	218	-40	84,50%
Донецька	91	88	68	-23	74,73%
Житомирська	75	75	73	-2	97,33%
Закарпатська	75	79	87	12	116,00%
Запорізька	130	78	78	-52	60,00%
Івано-Франківська	114	111	107	-7	93,86%
Київська	87	93	99	12	113,79%
Кіровоградська	65	72	68	3	104,62%
Луганська	58	36	21	-37	36,21%
Львівська	242	151	148	-94	61,16%
Миколаївська	60	60	59	-1	98,33%
Одеська	152	168	162	10	106,58%
Полтавська	102	93	95	-7	93,14%
Рівненська	87	95	95	8	109,20%
Сумська	92	101	101	9	109,78%
Тернопільська	92	84	85	-7	92,39%
Харківська	264	189	180	-84	68,18%
Херсонська	56	32	21	-35	37,50%
Хмельницька	96	91	86	-10	89,58%
Черкаська	85	85	83	-2	97,65%
Чернівецька	60	64	56	-4	93,33%
Чернігівська	64	67	66	2	103,13%
м. Київ	257	233	228	-29	88,72%

Джерело: побудовано на основі [2]

Однією з тенденцій на ринку стало зменшення кількості приватних лабораторій, які до 2022 року були філіями російських компаній. Прикладом є лабораторія Invitro, чий дохід у 2023 році впав у 250 разів порівняно з 2021 роком. Зростання цін на всі види аналізів у 2023 році на 5-15% в основному пов'язане зі збільшенням витрат на проведення аналізів та здорожчання лабораторного обладнання. Усього на початок 2023 року в Україні зареєстровано 2488 лабораторія (приватні, державні та відомчі), а у 2021 їх було 2871, тобто спостерігається тенденція до їх зменшення, що спричинене війною та її наслідками.

Згідно з дослідженням, проведеним компанією Active Group та Experts Club[3], лідерами ринку приватних медичних лабораторій є Synevo, «Діла», «Ескулаб», Invivo та «Дніпролаб». Ці лабораторії відзначаються широким спектром послуг, сучасним обладнанням та високою точністю результатів. Водночас, ціни залишаються важливим

фактором, адже, за даними дослідження, 69,8% респондентів зазначили, що вартість послуг потребує зниження, 31,8% – точність результатів, 15,2% – швидкість обслуговування, 12,5% – умови в лабораторії, 11,8% – ввічливість персоналу. Конкуренція між лабораторіями сприяє покращенню якості обслуговування та зниженню вартості послуг, що позитивно впливає на загальний стан медичного ринку в Україні.

Збільшення кількості приватних медичних лабораторій в Україні вказує на системне зростання попиту на їхні послуги. При цьому конкуренція між лабораторіями позитивно впливає на якість і вартість аналізу. В майбутньому ринок продовжуватиме розвиватися, що полегшить відкриття нових лабораторій і поліпшення наявних. Це, своєю чергою, збільшить конкуренцію, що ще більше знизить ціни та підвищить якість медичних послуг. Дані опитування вказують на збільшення довіри до приватного медичного сектору та його можливостей. Ряд дослідників наголошують на важливості впровадження інновацій[6], інші – фокусуються на маркетингових[4] або фінансових стратегіях[8]. Погоджуємося, що високий рівень конкуренції на ринку стимулює лабораторії для запровадження інновацій, підвищення точності діагнозу та покращення обслуговування клієнтів. Ця тенденція є позитивним сигналом для всіх учасників ринку, бо підвищення якості медичних послуг та доступність для більшої кількості людей сприяє загальному покращенню здоров'я населення України.

Для розробки стратегії діяльності медичної лабораторії було застосовано інструмент «П'ять сил Портера»[1], який дозволяє оцінити середовище діяльності компанії на ринку послуг медичних лабораторій та розробити дієву стратегію. Використовуючи цей інструмент було побудовано п'ять аналітичних таблиць, які вивчили та проранжували валив кожної сили на діяльність лабораторії «Ескулаб».

Медична лабораторія «Ескулаб» – це провідна і одна з найбільших лабораторій західної України, яка у своїй роботі керується найкращими світовими здобутками у сфері діагностичних досліджень. Основною спеціалізацією компанії є високоточна лабораторна діагностика в найкоротші терміни. У лабораторіях використовується лише перевірене обладнання, якому довіряють лікарі-лаборанти у всьому світі. Пріоритетними на усіх етапах роботи є якість, достовірність, високотехнічні інноваційні рішення, оперативність, безпека, довіра і це свого роду ідентичність компанії, як візитівка «Ескулаб»[7]. В цілому, «Ескулаб» є однією з приватних лабораторій в Україні, яка працює в умовах високої конкуренції. Тому аналіз було розпочато з характеристики конкуренції між існуючими компаніями на ринку медичних лабораторій (Табл. 2).

З Таблиці 2 видно, що до уваги було взято чотири параметри оцінки - кількість конкурентів, рівень диференціації послуг, вартість переключення клієнтів до конкурентів та маркетингові активності конкурентів. Оцінювання показало, що на ринку медичних лабораторій існує висока конкуренція, особливо в регіонах з великою кількістю медичних закладів. Ринок представлений такими великими гравцями, як Synevo, «Діла», Invivo та іншими, що свідчить про насиченість ринку. Важливими на ринку є пропонування унікальних досліджень та широкого спектра послуг, адже клієнти цінують лабораторії, які пропонують широкий спектр послуг та сучасне обладнання. Фактори, що ускладнюють зміну лабораторії - це необхідність повторного забору матеріалу та зростання довіри до певної мережі лабораторій.

Щодо стратегій конкурентів, то вони застосовують агресивну рекламу та спеціальні пропозиції, активно використовують акції та знижки для залучення клієнтів, що актуально в умовах зниження доходів населення.

Таблиця 2

Конкуренція між існуючими компаніями

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Кількість конкурентів	<i>Чим більше гравців на ринку, тим вищий рівень конкуренції</i>	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку	Невелика кількість гравців
		3		
Вартість переключення клієнтів	<i>Чим нижча вартість переключення, тим вищий ризик втрати клієнта</i>	Вартість переключення на конкурента низька	Вартість переключення на конкурента присутня	Висока
			2	
Рівень диференціації послуг	<i>Чим нижча диференціація послуг, тим вищий ризик переключення споживача</i>	Компанії продають стандартизовані послуги	Послуги на ринку стандартизовані, але відрізняються по додаткових перевагах	Продукти компаній значимо відрізняються між собою
			2	
Обмеження в підвищенні цін	<i>Чим менше можливостей у підвищенні цін, тим вищий ризик втрати прибутку при зростанні витрат</i>	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість для підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни
			2	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		9		
4 бали		Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів		Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів		Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: побудовано авторами

Таблиця 3

Загроза появи нових конкурентів

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Економія на масштабі	<i>Переваги великих лабораторій з точки зору собівартості та відкриття нових філій</i>	відсутня	існує тільки у декількох гравців ринку	значна
				1
Бар'єри для входу в галузь	<i>Ліцензування, необхідність інвестицій в обладнання</i>	низькі	середні	високі
			2	
Доступ до каналів розподілу	<i>Чим складніше дістатися до цільової аудиторії, тим нижча привабливість галузі</i>	доступ відкритий	доступ вимагає інвестицій	доступ обмежений
			2	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		5		
3 бали		Низький рівень загрози входу нових гравців		
4-6 балів		Середній рівень загрози входу нових гравців		
7-9 балів		Високий рівень загрози входу нових гравців		

Джерело: побудовано авторами

Щодо висоти бар'єрів входу, то вони існують, адже для цієї діяльності потрібне ліцензування, існує необхідність інвестицій в обладнання та персонал. Війна ускладнює вхід на ринок, але відновлення галузі може привабити нових гравців. Наявна економія масштабу, оскільки великі лабораторії мають перевагу з точки зору собівартості. Мережевий розвиток та відкриття філій у регіональних центрах свідчать про важливість економічних масштабів. Доступність дистрибуційних каналів теж є вагомим параметром, адже доволі складно новій лабораторії встановити партнерські відносини з клініками. При чому партнерство з приватними клініками та лікарями є ключовим фактором успіху та залучення клієнтів лабораторіями.

В Таблиці 4 охарактеризовано владу постачальників на ринку. В першу чергу, існує залежність від обмеженої кількості постачальників обладнання та реагентів.

Таблиця 4

Влада постачальників

Параметри оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Кількість постачальників	<i>Чим менше постачальників, тим вища ймовірність необґрунтованого підвищення цін</i>	монополія	середня кількість постачальників	широкий вибір постачальників
			2	
Унікальність пропозиції постачальників	<i>Чим вища унікальність постачальника, тим вища ймовірність зростання цін</i>	висока	середня	низька
			2	
Витрати в разі зміни постачальника	<i>Чим вище витрати переходу, тим вища загроза щодо зростання цін</i>	високі	середні	низькі
			2	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ			6	
3 бали			низький рівень впливу постачальників	
4-6 балів			середній рівень впливу постачальників	
7-9 балів			високий рівень впливу постачальників	

Джерело: побудовано авторами

Зростання цін на обладнання та реагенти свідчить про вплив постачальників. Важливою є унікальність пропозиції постачальників, адже у певних постачальників наявні унікальні технології або реагенти. В той же час, інноваційні методи діагностики є конкурентною перевагою для лабораторії.

Вартість переключення на інших постачальників теж присутня – адже з'являються витрати, пов'язані з перенавчанням персоналу та переналаштуванням обладнання. Окрім того, необхідність використання генераторів та інших джерел резервного живлення збільшує витрати лабораторії.

Характеристика влади покупців наведена в Таблиці 5.

Влада покупців

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів	<i>Якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах, компанія змушена йти їм на поступки</i>	більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
Схильність до використання товарів-субститутів	<i>Чим нижче унікальність послуги компанії, тим вище ймовірність знайти альтернативу</i>	послуги не унікальні, існують повні аналоги	послуги частково унікальні, є відмінності	Послуга компанії повністю унікальна
Чутливість до ціни	<i>Чим вище чутливість до ціни, тим вище ймовірність того, що покупець купить за нижчою ціною у конкурентів</i>	покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	покупець буде перемикатися тільки при значній різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
Якість послуги	<i>Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який буде задоволений конкурентом</i>	високі вимоги до якості	середні вимоги до якості	низькі вимоги до якості
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		11		
4 бали		Низький рівень загрози втрати клієнтів		
5-8 балів		Середній рівень загрози втрати клієнтів		
9-12 балів		Високий рівень загрози втрати клієнтів		

Джерело: побудовано авторами

В першу чергу оцінено кількість покупців, які включають великих гравців – це замовлення від великих клінік і лікарень, а також зростання кількості індивідуальних клієнтів. Варто зазначити, що основними споживачами послуг лабораторій стали військові, а також зростає попит з боку населення на профілактичні заходи. Важливість якості послуги та можливість змінити компанію на ринку лабораторних послуг є високою. Критичною є важливість точності та своєчасності результатів аналізів. В той же час, довіра до приватних лабораторій зростає, що підкреслює важливість якості послуг. Вартість переключення на конкурента є невисокою – доволі легко змінити лабораторію для клієнта. Ціна залишається важливим фактором, наявність акцій, знижок, пілг, а також швидкість обслуговування суттєво впливають на вибір.

В Таблиці 6 оцінено загрозу появи заміників на ринку лабораторних послуг. Було визначено наявність альтернативних методів діагностики, а саме експрес-тестів та інших методів діагностики. Таким чином, розвиток телемедицини та домашніх тестів

може створити конкуренцію.

Таблиця 6

Загроза появи заміників

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Наявність альтернативних методів діагностики	<i>Експрес-тести та телемедицина</i>	існують і займають високу частку на ринку	існують, але тільки увійшли на ринок	не існують
			2	
Сприйняття заміників клієнтами	<i>Довіра до експрес-методів на противагу лабораторним дослідженням</i>	Повне сприйняття	Зацікавленість	Несприйняття
			2	
Товари-замінники «ціна-якість»	<i>здатні забезпечити ту ж якість за нижчими цінами</i>	існують і займають високу частку на ринку	існують, але тільки увійшли на ринок	не існують
			2	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		6		
3 бали		низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
4-6 балів		середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
7-9 балів		високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

Джерело: побудовано авторами

Щодо цінової привабливості заміників варто зазначити, що зростання цін на медичні та лабораторні послуги може стимулювати пошук дешевших альтернатив. На ринку складається позитивне ставлення у клієнтів до можливих заміників - вони готові використовувати альтернативні методи. Однак, довіра до лабораторної діагностики залишається високою, особливо в умовах зростання захворюваності чи епідемій.

Отже, для аналізу стратегічного становища лабораторії «Ескулаб» було враховано такі фактори, як зростання попиту на якісні лабораторні послуги, велика кількість приватних і державних лабораторій, залежність від імпортного обладнання та реагентів. Покупцями послуг лабораторії є лікарні, приватні клініки та пацієнти, існують вимоги до ліцензування та стандартів якості.

На основі аналізу п'яти сил Портера «Ескулаб» може розробити наступні стратегії (Табл. 7.):

- диференціація послуг - спеціалізація на нішевих дослідженнях, підвищення якості обслуговування;
- оптимізація витрат - автоматизація процесів, переговори з постачальниками;
- побудова партнерств - співпраця з лікарями та клініками;
- активна маркетингова кампанія - використання соціальних мереж та інших каналів комунікації.

Дня втілення згаданих стратегій створено рекомендації для медичної лабораторії «Ескулаб», що охоплюватимуть детальні кроки підвищення конкурентоздатності та прибутковості лабораторії.

1. *Позиціонування на ринку.* «Ескулаб» слід зосередитися на стратегії диференціації, підкреслюючи високу якість та унікальність своїх послуг. Необхідно чітко визначити цільові сегменти, для яких важливі точність, швидкість та широкий спектр досліджень.

2. *Підвищення обізнаності.* Активно інформувати клієнтів про переваги «Ескулаб», використовуючи сучасні канали комунікації (соціальні мережі, веб-сайт, медичні видання). Підкреслювати високу кваліфікацію персоналу, використання сучасного обладнання та дотримання міжнародних стандартів якості.

3. *Конкурентний аналіз.* Постійно відстежувати діяльність конкурентів, їх цінову політику та нові послуги. Аналізувати ринок на предмет появи нових технологій та методів досліджень.

Таблиця 7

Рекомендовані стратегії для лабораторії «Ескулаб»

Параметр	Значення	Опис	Стратегічні напрями
Загроза з боку товарів-замінників	Середній	Є середня зацікавленість послугами-замінниками, такими як експрес-тести та телемедицина	<p>Диференціація послуг - спеціалізація на нішевих дослідженнях, підвищення якості обслуговування.</p> <p>Оптимізація витрат - автоматизація процесів, переговори з постачальниками.</p> <p>Побудова партнерств - співпраця з лікарями та клініками.</p> <p>Активна маркетингова кампанія - використання соціальних мереж та інших каналів комунікації.</p>
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Ринок компанії є високо конкурентним і перспективним.	
Загроза з боку нових гравців	Середній	Середній ризик входу нових гравців. Є бар'єр ліцензування та початкових інвестицій в обладнання	
Загроза втрати поточних клієнтів	Високий	Клієнти чутливі до цінових змін та акційних пропозицій конкурентів, рекомендацій клінік	
Загроза нестабільності постачальників	Середній	З боку постачальників можливе підвищення ціни на обладнання та реагенти	

Джерело: побудовано авторами

4. *Цінова політика.* Зменшити залежність від цінової конкуренції, акцентуючи увагу на цінності та якості послуг. Розробити гнучку цінову політику, враховуючи потреби різних категорій клієнтів. А саме впровадити програми лояльності, спрямовані на побудову довгострокових відносин з клієнтами, а також використовувати персоналізований підхід, враховуючи індивідуальні потреби кожного клієнта.

5. *Диверсифікація клієнтської бази та індивідуальні програми.* Розширювати співпрацю з медичними установами, страховими компаніями та корпоративними клієнтами. Розвивати напрямок телемедицини, забезпечуючи доступ до послуг лабораторії в віддалених регіонах. Розробити спеціальні програми для VIP-клієнтів, що включають розширений спектр послуг та персональне обслуговування. Запропонувати економ-програми для клієнтів, чутливих до ціни, зберігаючи при цьому високу якість досліджень.

6. *Покращення якості.* Постійно працювати над удосконаленням якості послуг, впроваджуючи нові технології та методи досліджень. Регулярно проводити внутрішній

та зовнішній контроль якості, щоб забезпечити точність та надійність результатів. Зменшити час на видачу результатів аналізів.

Отже, модель п'яти сил Портера є ефективним інструментом для аналізу конкурентного середовища медичних лабораторій. Застосування цієї моделі дозволить «Ескулаб» визначити свої конкурентні переваги та розробити стратегії для зміцнення позицій на ринку.

Висновки. Аналіз ринку медичних лабораторій в Україні, проведений з використанням моделі п'яти сил Портера, виявив високий рівень конкуренції, що вимагає від компаній постійного вдосконалення послуг та адаптації до змін ринкового середовища. «Ескулаб», як одна з провідних лабораторій, має зосередитися на диференціації послуг, оптимізації витрат, побудові партнерств та активному маркетингу для зміцнення своїх позицій. Особлива увага повинна бути приділена якості послуг, адже це є ключовим фактором у виборі лабораторії пацієнтами.

Враховуючи високу чутливість клієнтів до ціни, «Ескулаб» має розробити гнучку цінову політику, пропонуючи різні програми лояльності та персоналізовані послуги. Важливо також постійно відстежувати діяльність конкурентів та аналізувати ринок на предмет появи нових технологій. Диверсифікація клієнтської бази та розширення співпраці з медичними установами та страховими компаніями допоможуть зменшити залежність від окремих клієнтів. Впровадження інновацій та покращення якості послуг, а також зменшення часу на видачу результатів аналізів, сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності «Ескулаб» на ринку.

Список використаної літератури

1. Porter, M. E. (2008). Five Competitive Forces: Strategy Development. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.

2. Досліджувати, щоб перемагати: ринок приватної лабораторної медицини стабілізується. Діло. Квітень 2023 р. URL: <https://delo.ua/business/doslidzuvati-shhob-peremagati-rinok-privatnoyi-laboratornoyi-medicini-ukrayini-stabilizujetsya-414007/>

3. ТОП-10 медичних лабораторій України – дослідження Experts Club та Active Group Релокація. 2024. URL: <http://relocation.com.ua/top-10-medychnykh-laboratorij-ukrainy-d/>

4. Створення брендбуку для медичної лабораторії FLYLAB. Маркетингофіс. 2024. URL: <https://marketingoffice.in.ua/portfolio/brendbuk-medychnoi-laboratorii/>

5. Основні напрями національної лабораторної стратегії визначено на спільній виїзній нараді за участі Центру громадського здоров'я, обласних центрів контролю та профілактики хвороб і Бюро ВООЗ в Україні. Центр громадського здоров'я України. 2024. URL: <https://phc.org.ua/news/osnovni-napryami-nacionalnoi-laboratornoi-strategii-viznacheno-na-spilniy-viizniy-naradi-za>

6. Данченко О.Б., Лепський В.В. Моделі стратегічного менеджменту медичних проектів проектно-орієнтованого медичного закладу. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2018. № 2 (1278).

7. Офіційна сторінка медичної лабораторії «Ескулаб». URL: <https://esculab.com/>

8. Sych O. Pasinowych I. Priorities of financial strategy at the different stages of the enterprise. Prace naukowe Wuzdzialu Prawa, Administracji I Ekonomii Uniwersytetu Wroclawskiego Prawno-finansowe systemy funkcjonowania wybranych jednostek organizacyjnych. 2018. P.143-157. DOI: 10.23734/23.18.017