

УДК 339.138

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.1.5

**Сергій О. Солнцев, Олена С. Чернишова**

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського», Україна*

### **КРИТЕРІЇ ВИБОРУ НОВИХ ГЕОГРАФІЧНИХ РИНКІВ**

*Подана стаття присвячена відбору критеріїв вибору нових географічних ринків. В статті проаналізовано різноманітні алгоритми вибору ринків для географічної експансії, що були представлені у наукових роботах різних авторів. Однак, з огляду на специфіку галузі надання медичних послуг, а саме їх обмеженість у транспортуванні, необхідність присутності споживача та його готовності до послуги, вимагання значних ресурсів, таких як людський, матеріальний та технічний потенціал, залежність від професіоналізму та досвіду медичного персоналу, а також від доступу до сучасного обладнання та новітніх технологій, була обґрунтована необхідність розробки алгоритму, який враховує усі аспекти цієї сфери. Тому було розроблено шести-етапну схему відбору регіонів для географічної експансії на ринку медичних послуг. Зазначені етапи включають аналіз внутрішнього потенціалу компанії, визначення критеріїв вибору перспективних ринків, дослідження середовища регіону на макрорівні, дослідження середовища регіону на мікрорівні, аналіз економічної доцільності та пріоритетизація ринків. Застосування цієї схеми дозволило вивчити та проаналізувати західні області України (Чернівецьку, Івано-Франківську, Тернопільську, Львівську, Волинську, Хмельницьку та Рівненську) з використанням описаної методики, і визначити перспективні регіони для відкриття там нового медичного центру. Для аналізу були відібрані такі критерії як розміри ринку, рівень попиту на медичні послуги, економічний розвиток, платоспроможність населення, насиченість ринку конкурентами, наявність медичного персоналу та стан інфраструктури регіону. Розглянута шести-етапна схема вибору регіонів для географічної експансії на ринку приватних медичних послуг є важливим інструментом для компанії у цій галузі. Вона дозволяє проводити об'єктивний та ефективний аналіз географічних регіонів з урахуванням специфіки медичної сфери. Застосування цієї схеми допомагає підприємствам уникати певних ризиків, пов'язаних з вибором ринків для ринкової експансії, та сприяє обґрунтованому вибору найбільш перспективних регіонів.*

***Ключові слова:** географічна експансія; приватні медичні послуги; стратегії маркетингу для медичних закладів; стратегії виходу на ринок; конкурентоспроможність медичних центрів.*

**Sergii O. Solntsev, Olena S. Chernyshova**

*National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Ukraine*  
**CRITERIA FOR SELECTING NEW GEOGRAPHICAL MARKETS**

*This article is devoted to the selection of criteria for the selection of new geographic markets. The article analyzes various algorithms for selecting markets for geographic expansion, which were presented in the scientific works of various authors. However, given the specifics of the field of providing medical services, namely their limitation in transportation, the need for the presence of the consumer and his readiness for the service, the demand for significant resources, such as human, material, and technical potential, dependence on the professionalism and experience of medical personnel, as well as from access to modern equipment and the latest technologies, the need to develop an algorithm that takes into account all aspects of this field was substantiated. Therefore, a six-stage scheme for selecting regions for geographic expansion in the medical services market was developed. The specified stages include the analysis of the company's internal potential, the determination of criteria for the selection of promising markets, the study of the regional environment at the macro level, the study of the regional environment at the micro level, the analysis of economic*

*feasibility and prioritization of markets. The application of this scheme made it possible to study and analyze the western regions of Ukraine (Chernivtsi, Ivano-Frankivsk, Ternopil, Lviv, Volyn, Khmelnytsky and Rivne) using the described methodology, and to identify promising regions for opening a new medical center there. Such criteria as the size of the market, the level of demand for medical services, economic development, the ability of the population to pay, the saturation of the market with competitors, the availability of medical personnel and the state of the region's infrastructure were selected for analysis. The considered six-step scheme for choosing regions for geographic expansion in the market of private medical services is an important tool for companies in this field. It allows for an objective and effective analysis of geographic regions, taking into account the specifics of the medical field. The application of this scheme helps enterprises to avoid certain risks associated with the selection of markets for market expansion and contributes to the justified selection of the most promising regions.*

**Keywords:** *geographic expansion; private medical services; marketing strategies for medical facilities; market entry strategies; competitiveness of medical centers.*

**Постановка проблеми.** Сучасний контекст в Україні, зумовлений військовими діями та тимчасовою окупацією територій, ставить питання географічної експансії медичного бізнесу в особливо гостре положення. Велика кількість внутрішньо переміщених осіб та еміграція за кордон привели до змін у географії надання медичних послуг. Дані Міжнародної організації з міграції свідчать про те, що понад 10 мільйонів осіб зазнали вимушеної міграції, і це має прямий вплив на систему охорони здоров'я [1].

Внутрішня міграція в Україні та перерозподіл медичних фахівців внаслідок воєнних подій викликали потребу у нових стратегіях для медичних бізнесів. Деякі компанії змушені релокуватися для збереження безпеки, в той час як інші, адаптуючись до нових умов, розглядають можливості для росту. З цього погляду вибір нових регіонів для розширення бізнесу в галузі медичних послуг стає надзвичайно актуальним завданням.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Різні науковці пропонують різні методи вибору країн або регіонів для експансії компанією. Наприклад, О.С.Огородніщук та С.О.Солнцев визначають 4 етапи: аналіз обмежень, вибір критеріїв для оцінювання регіональних ринків, розрахунок витрат на доставку та оцінка цільових ринків [2]. М. Солнцев та О. Зозульов пропонують 5 блоків для визначення напрямків зростання фірми, включаючи аналіз особливостей використання обладнання, визначення критеріїв відбору ринків, аналіз маркетингової привабливості, аналіз економічної доцільності та розроблення маркетингової стратегії [3]. Т.В. Співаковська розробила алгоритм з 4 блоків для стратегічного вибору міжнародних ринків, включаючи попередній відбір можливих ринків, попередній відбір перспективних ринків, детальний відбір цільових ринків та вибір цільових сегментів споживачів [4]. Незважаючи на наявність наукових праць на цю тему, ринок надання медичних послуг потребує спеціального алгоритму, який би враховував специфіку цієї галузі.

**Мета дослідження.** Метою даної статті є побудова схеми відбору потенційних регіонів для географічної експансії на ринку приватних медичних послуг та наведення прикладу застосування цієї схеми.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Маркетинг охорони здоров'я має свої особливості, оскільки передбачає надання послуг, спрямованих на збереження та підтримку здоров'я. Медична діяльність обмежена у транспортуванні, адже вона виконується лише за умови присутності споживача та його готовності до послуги [5]. Зазначимо, що медичні послуги вимагають значних ресурсів, таких як людський, матеріальний та технічний потенціал. Якість та ефективність цих послуг залежать від професіоналізму та досвіду медичного персоналу, а також від доступу до сучасного обладнання та новітніх технологій

[6]. У створенні узагальненої схеми вибору ринків для географічної експансії враховано ці та інші специфічні риси медичних послуг (рис. 1). Розглянемо шість етапів даної схеми, кожен з яких враховує особливості галузі охорони здоров'я.

Етап 1 – Аналіз внутрішнього потенціалу компанії: На цьому етапі проводиться комплексний аналіз внутрішніх ресурсів компанії. Визначаються трудові ресурси, наявне обладнання, фінансова стійкість, якість інформаційних систем, логістична підтримка та інші ключові аспекти. Це допомагає визначити готовність компанії до експансії та виявити переваги та слабкі сторони, які можуть вплинути на вибір ринків.

Етап 2 – Визначення критеріїв вибору перспективних ринків: Метою цього етапу є розробка об'єктивних критеріїв для вибору регіонів, що найбільше підходять для розширення. Це може включати розмір ринку, демографічні дані, рівень медичної конкуренції, рівень доходу населення та інші фактори.

Етап 3 – Дослідження середовища регіону на макрорівні: На цьому етапі здійснюється аналіз ринкових параметрів. Досліджуються обсяг ринку, його ємність, темпи зростання, конкурентна активність та інші ключові аспекти. Також проводиться аналіз демографічних особливостей, економічних умов, культурних та регуляторних аспектів кожного регіону.

Етап 4 – Дослідження середовища регіону на мікрорівні: На цьому етапі вивчається конкурентна обстановка на ринку медичних послуг в обраних регіонах. Визначаються ключові гравці, їхні стратегії, стандарти медичної практики та кваліфікація медичного персоналу. Досліджуються також суміжні та допоміжні сегменти ринку.

Етап 5 – Аналіз економічної доцільності: Цей етап включає розрахунок витрат на входження на нові ринки. Розглядаються інвестиції в медичне обладнання, найм персоналу, рекламу та інші витрати. Далі проводиться порівняння цих витрат із очікуваними прибутками для визначення економічної доцільності.

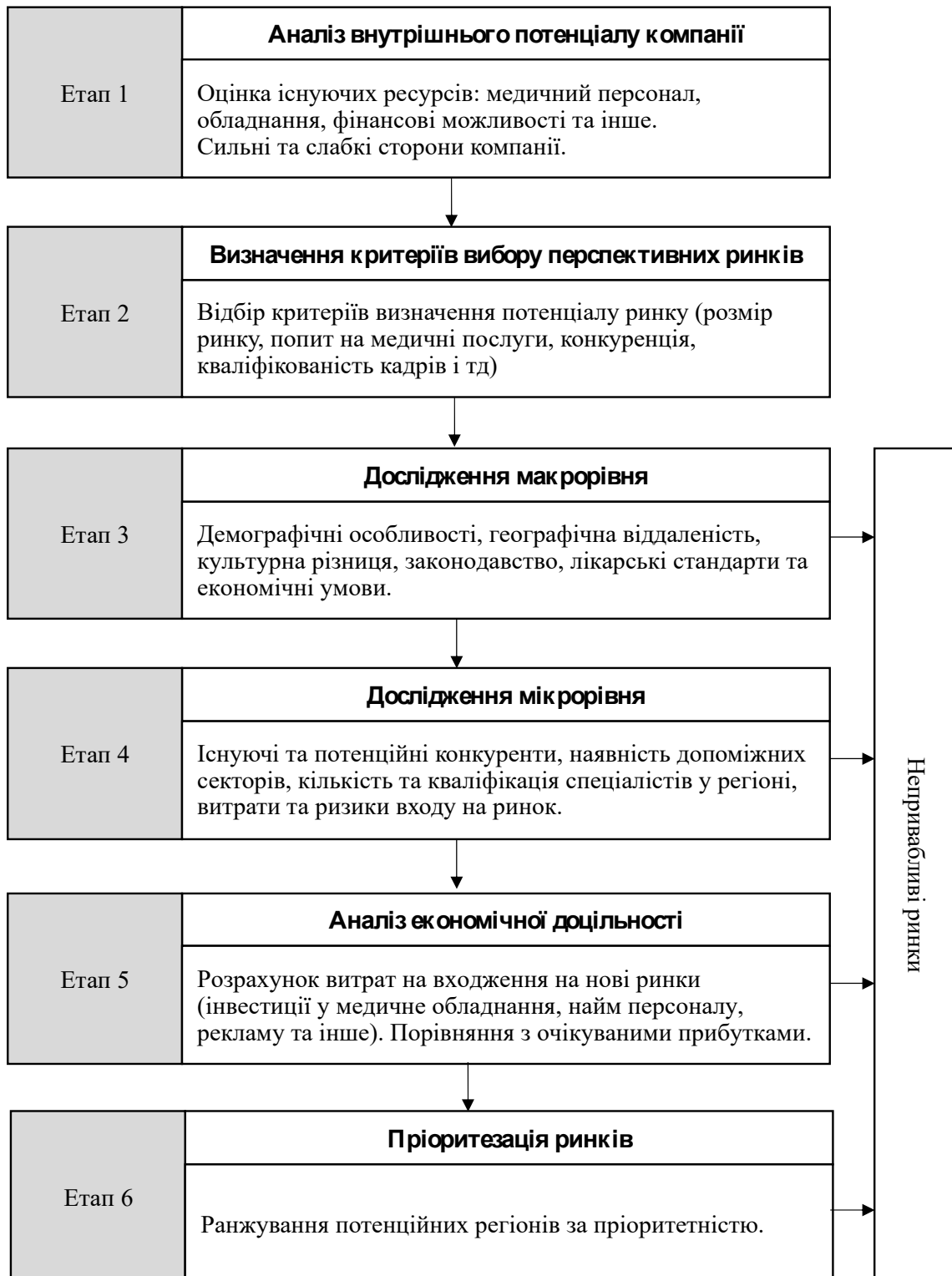
Етап 6 – Пріоритезація ринків: Завершальний етап включає в себе ранжування потенційних регіонів за ступенем привабливості з використанням встановлених критеріїв. Такий підхід допомагає визначити пріоритетні напрямки для експансії компанії.

Тепер застосуємо запропоновану схему для вибору найперспективніших ринків для відкриття медичної клініки серед західних областей України, а саме серед Чернівецької, Івано-Франківської, Тернопільської, Львівської, Волинської, Хмельницької та Рівненської областей. Почнемо одразу з етапу 2, виходячи з того, що аналізована компанія має достатню кількість ресурсів для зростання.

*Етап 2. Визначення критеріїв вибору перспективних ринків.* Для подальшого аналізу та оцінки регіонів були сформовані наступні критерії:

1. Розміри ринку
2. Рівень попиту на медичні послуги
3. Економічний розвиток
4. Платоспроможність населення
5. Насиченість ринку конкурентами
6. Наявність медичного персоналу
7. Стан інфраструктури

Розміри ринку і рівень попиту на медичні послуги визначають потенційний обсяг клієнтів та стабільність попиту. Економічний розвиток і платоспроможність населення відображають можливість населення витрачати кошти на приватну медицину, визначаючи прибутковість. Насиченість ринку конкурентами впливає на рівень конкуренції, а наявність медичного персоналу та стан інфраструктури безпосередньо впливають на якість послуг. Аналіз цих факторів на етапах вибору ринку є важливим для розробки стратегій та забезпечення успішної географічної експансії приватної медичної сфери.



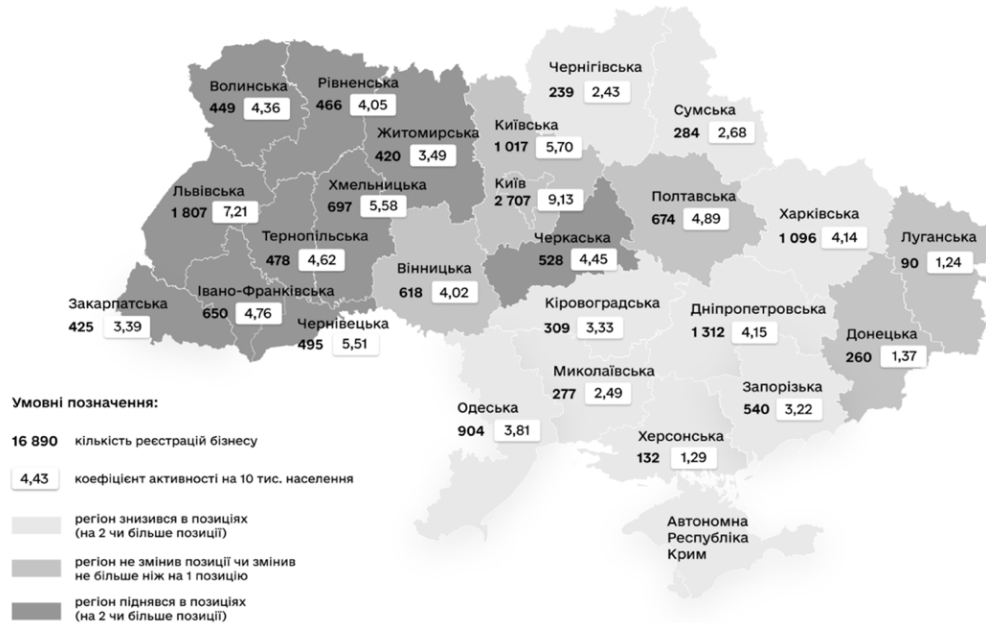
Джерело: розроблено авторами.

Рис. 1. Алгоритм відбору регіонів для географічної експансії на ринку медичних послуг

Етап 3. Дослідження середовища регіону на макрорівні. Орієнтовні розміри ринку можемо оцінити через кількість населення у кожному регіоні (рис. 2).



Для вивчення економічної обстановки у західних областях України розглянемо, як вони стали більш або менш привабливими для підприємців протягом повномасштабного вторгнення. На рис. 4 відображено кількість реєстрацій нових підприємств, їхню кількість на 10 тисяч населення та зміни в позиціях регіону порівняно з попередніми роками.

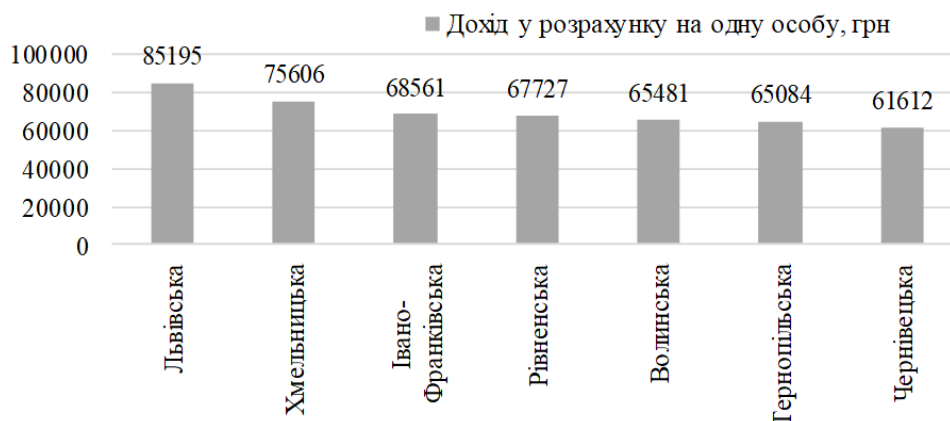


Джерело: [9].

Рис. 4. Динаміка реєстрацій бізнесу в регіонах під час повномасштабної війни (березень-квітень 2022 року)

Можна зробити висновок, що найпривабливіший бізнес-клімат зараз мають Львівська, Хмельницька та Чернівецька області серед досліджуваних, а найменш привабливими є Рівненська, Волинська та Тернопільська області.

Для вивчення рівня платоспроможності населення у розглянутих регіонах, розглянемо рис. 5, де представлені доходи населення в кожній області в розрахунку на одну особу.



Джерело: побудовано авторами на основі [10].

Рис. 5. Доходи населення за регіонами за 2021 рік

Можемо побачити, що найбільше доходи у населення Львівської області і найменші у населення Чернівецької області. У інших областей доходи приблизно на одному рівні.

*Етап 4. Дослідження середовища регіону на мікрорівні. Для оцінки насиченості ринку конкурентами, ми визначили кількість приватних клінік у кожному місті за допомогою платформи Doc.ua. За допомогою даних про кількість населення ми розрахували ступінь насиченості ринків приватними клініками на 1000 осіб.*

Таблиця 1

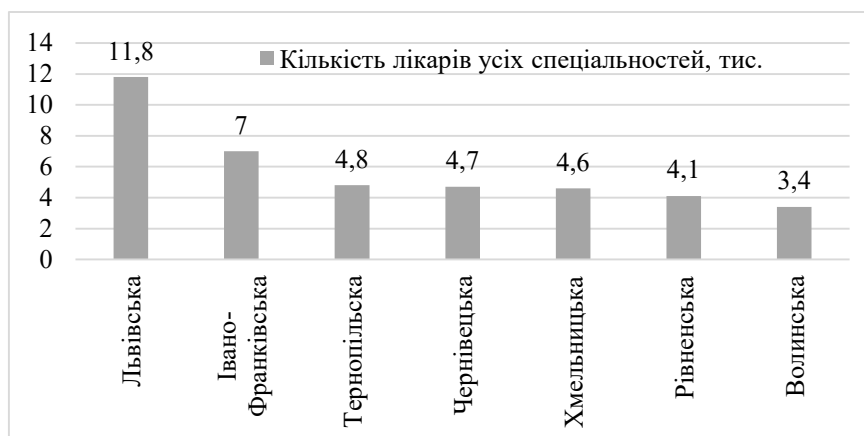
**Насиченість ринку приватних медичних послуг**

Місто	Ступінь насиченості (на 1000 населення)
Львів	0,13
Івано-Франківськ	0,11
Хмельницький	0,02
Рівне	0,03
Луцьк	0,03
Тернопіль	0,12
Чернівці	0,05

*Джерело: складено авторами.*

На основі аналізу видно, що ринки Львова, Тернополя та Івано-Франківська вважаються одними з найбільш насичених. Однак жоден із цих ринків не досягає достатньої насиченості. У порівнянні з Києвом, де цей показник становить 0,22, можна зробити висновок, що ринок приватної медицини в західних областях України залишається не насиченим.

Наявність висококваліфікованого медичного персоналу є ключовою умовою для успішного відкриття та функціонування медичної клініки в будь-якому регіоні. За даними на рис. 6 можна визначити, що Львівська область володіє найбільшою кількістю лікарів – 11,8 тис., Івано-Франківська область займає друге місце з великим відривом, нараховуючи 7 тис., тоді як Тернопільська область посідає третє місце із 4,8 тис. лікарів. Найменша кількість лікарів працює у Волинській області, де їхня кількість становить 3,4 тис.

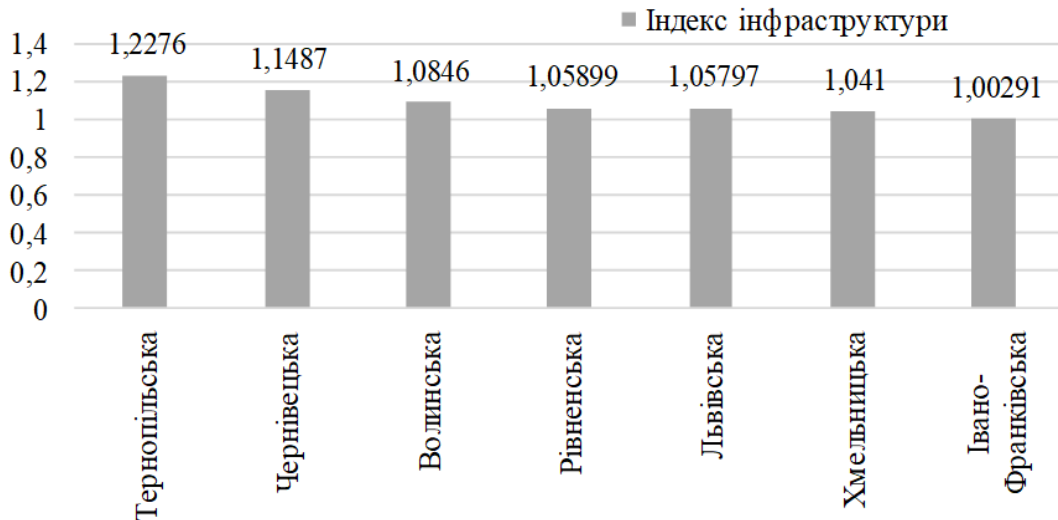


*Джерело: побудовано за даними Міністерства охорони здоров'я України на 2021 рік [10].*

Рис. 6. Кількість лікарів усіх спеціальностей за регіонами,

Розвиток інфраструктури це важливий фактор для успішного функціонування медичних закладів у регіоні. Доступність та якість транспортної, енергетичної, інформаційно-комунікаційної і соціальної інфраструктури впливають на створення сприятливих умов для надання медичних послуг. Для оцінки цього критерію можемо використати дослідження Поліського фонду міжнародних та регіональних досліджень, що

враховує виробничі (транспортна, зв'язку, екологічна, рекреаційна) та соціальні (житлово-комунальне господарство, освітня, медична, соціального забезпечення, культурна) складові інфраструктури в кожній області, а також розраховує відповідний індекс розвитку інфраструктури (рис. 7).



Джерело: побудовано авторами на основі [11].

Рис. 7. Оцінка рівня розвитку інфраструктури регіонів

Можна побачити, що найкраще розвинена інфраструктура в Тернопільській області, а найслабшу інфраструктуру має Івано-Франківська область.

Далі переходимо до формування рейтингу ринків. Автор використовує отриману під час дослідження інформацію для надання експертних оцінок кожного регіону за визначеними критеріями, кожному з яких призначено ваговий коефіцієнт. Після розрахунку для кожної області буде визначено показник привабливості ринку для входу на нього.

Таблиця 2

Оцінка потенційних ринків

Критерій	Вагове значення	Область						
		Львівська	Івано-Франківська	Тернопільська	Хмельницька	Рівненська	Волинська	Чернівецька
1. Розміри ринку	0,15	10	8	6	9	7	5	4
2. Рівень попиту на медичні послуги	0,2	10	8	4	7	6	5	3
3. Економічний розвиток	0,15	10	7	6	9	4	5	8
4. Платоспроможність населення	0,15	10	8	6	9	7	6	5
5. Насиченість ринку конкурентами	0,1	5	7	6	10	9	9	8
6. Наявність медичного персоналу	0,2	10	9	7	6	5	3	4
7. Стан інфраструктури	0,05	6	4	10	5	7	8	9

Джерело: складено авторами.

Тепер перейдемо до розрахунків:

$$\text{Львівська обл} = (0,15 \cdot 10) + (0,2 \cdot 10) + (0,15 \cdot 10) + (0,15 \cdot 10) + (0,1 \cdot 5) + (0,2 \cdot 10) + (0,05 \cdot 6) = 9,3.$$



Івано-Франківська обл =  $(0,15*8) + (0,2*8) + (0,15*7) + (0,15*8) + (0,1*7) + (0,2*9) + (0,05*4) = 7,75$ .

Тернопільська обл =  $(0,15*6) + (0,2*4) + (0,15*6) + (0,15*6) + (0,1*6) + (0,2*7) + (0,05*10) = 6$ .

Хмельницька обл =  $(0,15*9) + (0,2*7) + (0,15*9) + (0,15*9) + (0,1*10) + (0,2*6) + (0,05*5) = 7,9$ .

Рівненська обл =  $(0,15*7) + (0,2*6) + (0,15*4) + (0,15*7) + (0,1*9) + (0,2*5) + (0,05*7) = 6,15$ .

Волинська обл =  $(0,15*5) + (0,2*5) + (0,15*5) + (0,15*6) + (0,1*9) + (0,2*3) + (0,05*8) = 5,3$ .

Чернівецька обл =  $(0,15*4) + (0,2*3) + (0,15*8) + (0,15*5) + (0,1*8) + (0,2*4) + (0,05*9) = 5,2$ .

Провівши розрахунки можемо скласти рейтинг ринків за їх привабливістю:

1. Львівська область (9,3).
2. Хмельницька область (7,9).
3. Івано-Франківська область (7,75).
4. Рівненська область (6,15).
5. Тернопільська область (6).
6. Волинська область (5,3).
7. Чернівецька область (5,2).

Можемо зазначити, що ринки Львівської, Хмельницької та Івано-Франківської областей є найбільш привабливими для розширення географічного присутності мережі медичних центрів.

**Висновки.** Користуючись наведеним алгоритмом, компанія може систематично визначати й оцінювати ринки для географічної експансії, що сприяє ефективному прийняттю стратегічних рішень та максимізації успішності в нових регіонах.

## References

## Література

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Andreasyan, H. Medytsyna pid chas viyny: z yakymy vyklykamy stiknulasya medychna systema: nehatyvni naslidky ta pozytyvni zminy [Medicine during the war: what challenges the medical system faced: negative consequences and positive changes]. URL: <a href="https://mind.ua/openmind/20255116-medicina-pid-chas-vijni-z-yakimi-viklikami-stiknulasya-medichna-sistema">https://mind.ua/openmind/20255116-medicina-pid-chas-vijni-z-yakimi-viklikami-stiknulasya-medichna-sistema</a> [in Ukrainian].</p> <p>2. Ohrodnishchuk, O. Ye., Solntsev, S. O. (2011). Vyznachennya kryteriyiv pry vybori zarubizhnykh rehionalnykh rynkiv [Determination of criteria for the selection of foreign regional markets]. <i>Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnya: zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh = Actual problems of economics and management: a collection of scientific works of young scientists</i>, № 5, P. 68–71 [in Ukrainian].</p> <p>3. Solntsev, M., Zozulov, O. (2020). Vyznachennya napryamkiv rozshyrennya biznesu na rynku promyslovykh posluh [Determination of business expansion directions in the market of industrial</p> | <p>1. Андреесян Г. Медицина під час війни: з якими викликами стикнулася медична система: негативні наслідки та позитивні зміни. URL: <a href="https://mind.ua/openmind/20255116-medicina-pid-chas-vijni-z-yakimi-viklikami-stiknulasya-medichna-sistema">https://mind.ua/openmind/20255116-medicina-pid-chas-vijni-z-yakimi-viklikami-stiknulasya-medichna-sistema</a>.</p> <p>2. Огородніщук О. Є., Солнцев С. О. Визначення критеріїв при виборі зарубіжних регіональних ринків. <i>Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених</i>. 2011. № 5. С. 68–71.</p> <p>3. Солнцев М., Зозульов О. Визначення напрямків розширення бізнесу на ринку промислових послуг. <i>XIV Міжнародна науково-практична конференція "B2B</i></p> |
|---|---|

- services]. *XIV Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya "B2B MARKETING" = XIV International Scientific and Practical Conference "B2B MARKETING"*, P. 31–32 [in Ukrainian].
4. Spivakovska, T. V. (2013). Formuvannya mizhnarodnoyi marketynhovoyi stratehiyi [Formation of an international marketing strategy]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, № 2 [in Ukrainian].
5. Shomnykova, A. V. (2009). Rynok medychnykh posluh: problemy efektyvnoho vykorystannya marketynhovyykh doslidzhen [Market of medical services: problems of effective use of marketing research]. *Naukovi pratsi NDFI = Scientific works of NDFI*, № 47, P. 131–135 [in Ukrainian].
6. Marova, S. F., Vovk, S. M. (2017). Medychna posluha yak tovar medychnoho rynku [Medical service as a product of the medical market]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok = Public administration: improvement and development*, № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1056> [in Ukrainian].
7. Chyselnist naseleण्या po mistakh Ukrayiny [Population by cities of Ukraine]. *Ministry of Finance*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/town/> [in Ukrainian].
8. Opytuvannya zahalnoho naseleण्या [Survey of the general population]. *Tendentsiyi shchodo peremishchennya ta mobil'nosti = Trends in displacement and mobility*. URL: [https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/FINAL%20Ukraine%20Population%20Snapshot%20Report%20May%202023\\_ENG-UKR.pdf](https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/FINAL%20Ukraine%20Population%20Snapshot%20Report%20May%202023_ENG-UKR.pdf) [in Ukrainian].
9. Viyna ta rehiony Ukrayiny: yak zminuyetsya pryvablyvist dlya pidpryyemtsiv [War and the regions of Ukraine: how attractiveness for entrepreneurs is changing]. *Diya Biznes = Action Business*. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/vijna-ta-regioni-ukraini-ak-zminuetsa-privablivist-dla-pidpriemciv> [in Ukrainian].
10. Statystychnyy shchorichnyk Ukrayiny [Statistical yearbook of Ukraine]. *Ukrstat*. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/11/Yearbook\\_2021.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf) [in Ukrainian].
11. Infrastruktura rehioniv Ukrayiny. Priorityety modernizatsiyi [Infrastructure of the regions of Ukraine. Priorities of modernization]. *Friedrich Ebert Schmeni Foundation*. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/13246.pdf> [in Ukrainian].
- MARKETING"*. 2020. С. 31–32.
4. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії. *Ефективна економіка*. 2013. № 2.
5. Шомнікова А. В. Ринок медичних послуг: проблеми ефективного використання маркетингових досліджень. *Наукові праці НДФІ*. 2009. № 47. С. 131–135.
6. Марова С. Ф., Вовк С. М. Медична послуга як товар медичного ринку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1056>.
7. Чисельність населення по містах України. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/town/>
8. Опитування загального населення. Тенденції щодо переміщення та мобільності. URL: [https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/FINAL%20Ukraine%20Population%20Snapshot%20Report%20May%202023\\_ENG-UKR.pdf](https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/FINAL%20Ukraine%20Population%20Snapshot%20Report%20May%202023_ENG-UKR.pdf).
9. Війна та регіони України: як змінюється привабливість для підприємців. *Дія Бізнес*. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/vijna-ta-regioni-ukraini-ak-zminuetsa-privablivist-dla-pidpriemciv>.
10. Статистичний щорічник України. *Укрстат*. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/11/Yearbook\\_2021.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf).
11. Інфраструктура регіонів України. Пріоритети модернізації. *Фонд імені Фрідріха Еберта*. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/13246.pdf>.