

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника

Кафедра міжнародного менеджменту

галузь знань **07 Управління та адміністрування**
спеціальність **073 Менеджмент**
спеціалізація **Бізнес-адміністрування (у галузі охорони
здоров'я)**

Освітньо-

професійна програма **8E06 «Бізнес-адміністрування (у галузі охорони здоров'я)»**
Форма навчання: заочна

***КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА
РОБОТА***

на тему **Розвиток системи фінансового менеджменту медичного закладу
(на прикладі ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»)**

(повна назва)

Здобувача Омельчука Бориса Вікторовича

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Г.П. Куліш

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент

М.О.Бурмака

(підпис)

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС – ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА
Кафедра міжнародного менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

**«БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ
У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»
07 Управління та адміністрування
073 «Менеджмент»
8Е06 «Бізнес-адміністрування
у галузі охорони здоров'я»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Н.П.Москалюк

(підпис)

202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Омельчуку Борису Вікторовичу

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: **Розвиток системи фінансового менеджменту медичного закладу
(на прикладі ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»)**

Тему затверджено наказом ректора Університету "18" грудня 2023 р. № 2278-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

**План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів
науковому керівникові**

**Розділ 1. Теоретичні основи функціонування системи фінансового
менеджменту в медичних закладах**

**Розділ 2 . Аналіз ефективності фінансового менеджменту медичного закладу
ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»**

**Розділ 3 . Оцінка реалізації управлінських рішень в рамках фінансового
менеджменту медичного закладу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»**

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку

Об'єкт дослідження:	фінансова сфера медичного закладу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»)
Предмет дослідження:	аналітичний інструментарій управління фінансовою сферою медичного закладу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»)
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи фінансового менеджменту медичного закладу на основі впровадження вартісно-орієнтованого управління і конкурентного розвитку

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 дослідити сутність фінансового менеджменту та його роль, зокрема, в контексті вартісно-орієнтованого підходу на основі вивчення різних підходів до тлумачення даного поняття, окреслення його відмінних ознак та загальних характеристик; розглянути роль та місце фінансового контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємства на основі дослідження пріоритетних завдань, методів та інструментів фінансового контролінгу; дослідити особливості фінансового менеджменту медичних закладів в сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я на основі аналізу показників рівня та структури фінансування системи охорони здоров'я

У розділі 2 дослідити сучасний стан та тенденції розвитку системи фінансового менеджменту медичного закладу; проаналізувати ринкове середовище та позиції медичного закладу в Україні на основі застосування аналітичного інструментарію (аналізу конкурентного середовища за М. Портером, складання профілю клієнтів, побудови карти стратегічних груп, SWOT-аналізу); провести аналіз ефективності діючої системи фінансового менеджменту ТОВ «Діагностика Україна» на основі розрахунку рівнів та динаміки фінансових показників, а також виявлення особливостей фінансової політики

У розділі 3 обґрунтувати заходи щодо підвищення конкурентної позиції МЗ на основі узагальнення результатів теоретичного дослідження особливостей системи фінансового менеджменту, оцінити ризики в системі оцінки фінансового управління медичного закладу та запропонувати напрямки управління найбільш імовірними ризиками діяльності ТОВ «Діагностика Україна» проаналізувати ефективність інвестиційного проекту та обґрунтувати вибір оптимального варіанту із врахуванням фінансових показників та очікуваного впливу на можливість розширення соціально-відповідальної діяльності та на вартість бізнесу в цілому.

Завдання підготував

науковий керівник _____

Куліш Г.П.

28 грудня 2023 р.

Завдання одержав

здобувач _____

(підпис)

Омельчук Б.В.

28 грудня 2023 р

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 144 сторінок, 38 таблиць, 36 рисунків, список літературних джерел містить 50 найменувань, додатки.

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»)

Об'єктом дослідження виступає фінансова сфера ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» **Предметом** - аналітичний інструментарій управління фінансовою сферою медичного закладу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» **Мета** - розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи фінансового менеджменту медичного закладу на основі впровадження вартісно-орієнтованого управління і конкурентного розвитку.

Завданнями роботи є

- дослідити сутність фінансового менеджменту та його роль, на основі вивчення різних підходів до тлумачення даного поняття, окреслення його відмінних ознак та загальних характеристик;
- розглянути роль та місце фінансового контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємства на основі дослідження пріоритетних завдань, методів та інструментів фінансового контролінгу та фінансового менеджменту;
- дослідити особливості фінансового менеджменту медичних закладів в сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я на основі аналізу показників рівня та структури фінансування системи охорони здоров'я, виявлення характерних рис фінансових ресурсів та фінансових потоків сучасних закладів охорони здоров'я;
- дослідити сучасний стан та тенденції розвитку системи фінансового менеджменту медичного закладу на основі вивчення особливостей та результатів імплементації зарубіжного медичного досвіду у вітчизняну практику;
- проаналізувати ринкове середовище та позиції медичного закладу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в Україні на основі застосування аналітичного інструментарію (аналізу конкурентного середовища за М. Портером, складання профілю клієнтів, побудови карти стратегічних груп та SWOT-аналізу);
- провести аналіз ефективності діючої системи фінансового менеджменту ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» на основі розрахунку рівнів та динаміки фінансових показників (джерел формування та напрямів використання майна, рівня та структури собівартості медичних послуг, фінансових результатів, рентабельності), а також виявлення особливостей фінансової політики ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення конкурентної позиції ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» на основі узагальнення результатів теоретичного дослідження особливостей системи фінансового менеджменту в медичних закладах, а також аналізу особливостей сучасного етапу розвитку медичної сфери, ринкового середовища функціонування медичних закладів та

ефективності діючої системи фінансового менеджменту ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

- оцінити ризики в системі оцінки фінансового управління медичного закладу та запропонувати напрямки управління найбільш імовірними ризиками діяльності ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»
- обґрунтувати вибір оптимального інвестиційного проекту із врахуванням показників (чистих грошових потоків, чистої приведеної вартості, періоду окупності, маржинального доходу, прибутку, запасу міцності, коефіцієнта покриття боргу) та очікуваного впливу на можливість розширення соціально-відповідальної діяльності та на вартість бізнесу в цілому.

Робоча гіпотеза базується на припущенні, що умовою для стабільного росту фінансових та нефінансових показників медичного закладу в умовах реформування системи охорони здоров'я є вдосконалення системи фінансового менеджменту закладу на основі конкурентного розвитку.

Інформаційна база дослідження складається з статистичних даних Державної служби статистики України, Євростату, Організації економічного співробітництва та розвитку та Національної служби здоров'я України; матеріалів Міністерства охорони здоров'я України та Всесірної організації охорони здоров'я; матеріалів наукових публікацій за тематикою дослідження та ресурси інформаційної системи Інтернет, а також фактичні корпоративні дані ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

За результатами дослідження сформульовані висновки щодо доцільності впровадження вартісно-орієнтованого управління для конкурентного розвитку ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» що базується на розширенні спектру наданих послуг.

Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» шляхом реалізації розроблених заходів

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2023-2024 рр.

Рік захисту роботи – 2024 р.

В І Д Г У К
на магістерську кваліфікаційну роботу
здобувача Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія
Поручника освітньо-професійної програми
«Бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я»
Бориса Вікторовича Омельчука
на тему «Розвиток системи фінансового менеджменту медичного закладу
(на прикладі клініки ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»)

1.Актуальність теми:

Обумовлена необхідністю удосконалення системи фінансового менеджменту медичних закладів в умовах невизначеності та динамізму ринкового середовища. Враховуючи, що стійке ринкове позиціонування будь якого підприємства на ринку, його розвиток, обумовлено постійним моніторингом факторів, які мають визначальний вплив на його фінансові можливості, що передбачає гнучкість в управлінні фінансами. Саме тому, автор підкреслює необхідність виконання запланованих заходів, спрямованих на впровадження вартісно-орієнтованого управління, вдосконалення системи фінансового менеджменту та збільшення вартості бізнесу в цілому.

2.Що є позитивного в роботі:

Робота логічно побудована, проведений аналіз відповідає в цілому вирішенню поставлених завдань. В роботі висвітлені теоретичні питання щодо сутності, завдань та напрямів розвитку системи фінансового менеджменту підприємства. Магістрантом визначено методичний інструментарій розвитку фінансового менеджменту підприємств; оцінено сучасний стан ринку медичних послуг та лабораторних досліджень на підставі ґрунтовного дослідження існуючих тенденцій. Представлено оцінку ризиків розвитку досліджуваного медичного закладу, що сприяло розробці дієвих заходів стратегічного характеру.

3. Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна:

В цілому слід зазначити, що усі розрахунки та узагальнення зроблені самостійно, надані рекомендації мають належне обґрунтування і базуються на результатах значної кількості досліджень в даній галузі, проведених автором. На основі дослідження і узагальнення застосування альтернативних варіантів розвитку, автором обґрунтовано доцільність: розширення діагностичного портфолію та створення нових діагностичних програм завдяки можливостям, що надаються провідними європейськими лабораторіями-партнерами; вихід на ринок з унікальними новими тестами, які не мають аналогів в українському сегменті лабораторної діагностики, що дасть конкурентну перевагу; впровадження єдиної уніфікованої маркетингової стратегії для бренду "Діагностика" з метою посилення його позицій на ринку.

4. Практична цінність висновків і рекомендацій:

Результатами дослідження за моделлю Портера стали висновки про те, що на функціонування сучасного ринку найбільший вплив мають економічні, інтелектуальні та технічні фактори. Показано, що найважливішими силами, відповідно до моделі М. Портера, є існуючі конкуренти, постачальники та споживачі. Крім того, проведено SWOT-аналіз, що надало можливість оцінити конкурентні переваги ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА», виявити його сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози з боку зовнішнього середовища. Автором розроблено комплекс заходів, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності медичної лабораторії в найближчій перспективі з урахування визначених негативних наслідків і ризиків. На основі дослідження і узагальнення його результатів, автором проведено порівняльний аналіз альтернативних варіантів реалізації інвестиційного проекту та визначено результат від впровадження обраного варіанту.

5. Наявність недоліків:

При огляді використаних літературних джерел, магістрантом, нажаль, не завжди здійснено посилання на авторів. При аналізі статистичних показників, не завжди виявлено фактор впливу. Не всі інструменти фінансового менеджменту, досліджені в теоретичній частині роботи, були використані в аналітичній частині. Не всі результати дослідження представлено у висновках роботи.

Разом з тим, зазначені недоліки в цілому не впливають на якість представленої роботи.

6. Допущення до захисту кваліфікаційної магістерської роботи перед ЕК: кваліфікаційна магістерська робота Омельчука Б.В. є завершеним самостійним дослідженням, яке має теоретичне підґрунтя для реалізації та адаптування власних висновків та пропозицій. Робота відповідає вимогам до її написання та може бути представлена на захист перед екзаменаційною комісією з оцінкою «відмінно».

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

(підпис)

Куліш Г.П.

“ ”

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача Навчально-наукового інституту бізнес-освіти
ім. А. Поручника
освітньо-професійної програми
"Бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я"
Омельчука Бориса Вікторовича

на тему: «Розвиток системи фінансового менеджменту медичного закладу
(на прикладі ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»)»

Тема кваліфікаційної магістерської роботи є актуальною на сучасному етапі розвитку медицини і, зокрема, галузі приватних медичних послуг. Зміст роботи повністю відповідає заявленій темі.

Завдання, поставлені у даній магістерській роботі, вирішені повністю у повному обсязі. Матеріали роботи розкривають основні проблеми, обумовлені необхідністю постійного розвитку системи фінансового менеджменту сучасної медичної установи у відповідності до мінливих умов їх діяльності і ризиків, притаманних цій сфері. Враховуючи сучасний стан ринку медичних послуг, сучасні виклики і проблеми, які виникли в цій галузі у 2022 році, більшість медичних закладів постає перед необхідністю перегляду та коригувань в системі фінансового управління з метою досягнення основних стратегічних завдань та орієнтирів розвитку.

Достатками магістерської роботи є глибокий аналіз позиції медичної лабораторії на ринку, всебічний аналіз її конкурентного становища, зовнішнього та внутрішнього середовища; наведення великого обсягу розрахунків, які аргументують вибір напрямку розвитку; виявлення потенційних ризиків запропонованих заходів та розробка напрямків управління найбільш імовірними ризиками; практичне значення обраного напрямку розвитку медичної лабораторії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Недоліків роботи не виявлено.

В цілому, кваліфікаційна магістерська робота Омельчука Бориса Вікторовича є завершеним самостійним дослідженням та має право на захист перед атестаційною комісією з оцінкою «відмінно».

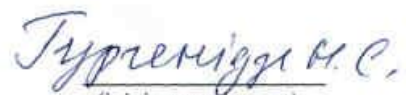
Рецензент

Генеральний директор



ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»


(підпис)


(ініціали, прізвище)

«10» 06 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНДЖМЕНТУ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ	
1.1. Сутність фінансового менеджменту та його роль в контексті вартісно-орієнтованого підходу.....	7
1.2. Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту підприємства...18	
1.3. Особливості фінансового менеджменту медичних закладів в сучасних умовах.....	27
Висновки до розділу 1.....	41
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»	
2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку системи фінансового менеджменту медичного закладу.....	43
2.2. Аналіз ринкового середовища та позиції медичного закладу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»	53
2.3. Аналіз ефективності діючої системи фінансового менеджменту ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА».....	78
Висновки до розділу 2.....	86
 РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В РАМКАХ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	
3.1. Економічне обґрунтування пропозицій інвестиційних проектів в рамках реалізації фінансової стратегії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»	
3.2. Впровадження стратегічного контролінгу в фінансовій практиці медичного закладу	
3.3.Оцінка ризиків в системі оцінки фінансового управління медичного закладу.....	100
Висновки до розділу 3.....	122
 ВИСНОВКИ.....	125
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	130
ДОДАТКИ.....	136

Вступ

Розвиток медичної системи, управління фінансами та адміністрування в медичних установах, а також фінансування охорони здоров'я мають значне значення для соціально-економічного розвитку. Установи охорони здоров'я, які піклуються про збереження та відновлення здоров'я громадян, повинні також забезпечити економічну ефективність своєї діяльності у конкурентному середовищі. Українська система охорони здоров'я, розташована в ринковому середовищі, досі не повністю пристосована до потреб та вимог сучасного суспільства. Багато проблем виникають через складні механізми управління в секторі, включно з управлінням фінансами та методами вирішення проблем та прийняття рішень.

Складний етап розвитку системи охорони здоров'я, незавершеність реформ і зміни у зовнішніх умовах діяльності медичних установ підкреслюють актуальність дослідження теоретичних і практичних аспектів розвитку системи фінансового управління в медичних закладах для їх адаптації до сучасних умов, забезпечення ефективності функціонування та покращення конкурентних переваг на ринку медичних послуг.

Теоретичні та практичні аспекти фінансування та забезпечення фінансами в медицині, протиріччя у функціонуванні галузі, практика пристосування національної системи охорони здоров'я до міжнародних стандартів представлені у наукових роботах вітчизняних дослідників, таких як Ю. Вороненко, В. Галайди, А. Голяченко, В. Дем'янишин, Н. Карпишин, С. Кондратюк, Д. Карамішев, В. Крамаренко, В. Лехан, З. Лободіна, Д. Полозенко, Ю. Пасічник, І. Радь, В. Рудний, В. Рудий, О. Тулай, А. Чухно, М. Шутов, С. Юрій та інших. Проте, недостатньо уваги приділено вивченню суті управління фінансами в медицині в умовах ринкових трансформацій, зокрема технологіям фінансового управління в медичних закладах.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є розробка рекомендацій щодо поліпшення системи фінансового управління медичною установою на основі

застосування вартісно-орієнтованого управління та конкурентного розвитку досліджуваного медичного закладу

У магістерській роботі поставлені *наступні завдання*:

- дослідити сутність фінансового управління та його роль, особливо в контексті вартісно-орієнтованого підходу,
- на основі вивчення різних підходів до тлумачення даного поняття, визначення його відмінних рис та загальних характеристик;
- розглянути роль і місце фінансового контролінгу в системі фінансового управління підприємства на основі дослідження пріоритетних завдань, методів та інструментів фінансового контролінгу та фінансового управління;
- вивчити особливості фінансового управління в медичних закладах в сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я на основі аналізу показників рівня та структури фінансування системи охорони здоров'я, виявлення характерних рис фінансових ресурсів та фінансових потоків сучасних медичних закладів;
- аналізувати сучасний стан та тенденції розвитку системи фінансового управління медичної установи на основі вивчення особливостей та результатів впровадження зарубіжного медичного досвіду в національну практику;
- проаналізувати ринкове середовище та позиції медичної установи ТОВ "ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА" в Україні на основі застосування аналітичного інструментарію (аналізу конкурентного середовища за М. Портером, складання профілю клієнтів, будівництва карт стратегічних груп, проведення PEST- та SWOT-аналізу);
- провести аналіз ефективності існуючої системи фінансового управління ТОВ "ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА" на основі розрахунку рівнів та динаміки фінансових показників (джерел формування та напрямків використання активів, рівня собівартості медичних послуг,

фінансових результатів, рентабельності) та виявлення особливостей фінансової політики ТОВ "ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА";

- обґрунтувати заходи щодо підвищення конкурентної позиції ТОВ "ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА" на основі узагальнення результатів теоретичного дослідження особливостей системи фінансового управління в медичних закладах, а також аналізу особливостей сучасного етапу розвитку медичної сфери, ринкового середовища функціонування медичних закладів та ефективності існуючої системи фінансового управління ТОВ "ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА";
- оцінити ризики в системі оцінки фінансового управління медичної установи та запропонувати напрямки управління найбільш імовірними ризиками діяльності ТОВ "ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА";
- проаналізувати та обґрунтувати вибір оптимального варіанту інвестиційного проекту з урахуванням показників (чистих грошових потоків, періоду окупності, маржинального доходу, прибутку, запасу міцності, коефіцієнта покриття боргу) та очікуваного впливу на можливість розширення соціально відповідальної діяльності.

Предметом дослідження є аналітичний інструментарій управління фінансовою сферою медичної установи ТОВ "ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА".

Об'єктом дослідження є фінансова сфера лабораторії ТОВ "ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА".

При написанні магістерської роботи використовувалися *методи* емпіричного дослідження (порівняння, опис, вимірювання), логічні методи і прийоми дослідження (аналіз, синтез тощо), методи фінансового аналізу (розрахунок показників рентабельності, точки беззбитковості, чистої приведеної вартості тощо). Обробка вихідних даних здійснювалася за допомогою використання MS Excel.

Інформаційна база дослідження складається з статистичних даних Державної служби статистики України, Євростату, Організації економічного співробітництва та розвитку та Національної служби здоров'я України; матеріалів Міністерства

охорони здоров'я України та Всесвітньої організації охорони здоров'я; матеріалів наукових публікацій за дослідженою тематикою, праць вітчизняних та зарубіжних науковців, ресурсів інформаційної системи Інтернет, а також фактичних даних ТОВ "ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА".

На результати дослідження сформульовані висновки щодо доцільності запровадження вартісно -орієнтованого управління для конкурентного розвитку лабораторії ТОВ "ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА".

Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути застосовані у практичній діяльності лабораторії ТОВ "ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА" шляхом впровадження розроблених рекомендацій, заснованих на використанні вартісно -орієнтованого управління.

Кваліфікаційна магістерська робота складається з введення, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 50 назви. Магістерська робота містить 38 таблиці та 36 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНДЖМЕНТУ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

1.1. Сутність фінансового менеджменту та його роль в контексті вартісно-орієнтованого підходу управління

Забезпечення ефективного функціонування будь-якого підприємства вимагає формування чіткої ієрархічної системи управлінських дій, спрямованих на досягнення визначених цілей. Важливу роль в структурі управління різними аспектами економічної діяльності суб'єкта відіграє управління фінансами – фінансовий менеджмент. Засновником концепції фінансового менеджменту є відомий американський спеціаліст в даній сфері – Ю. Бригхем. Пізніше представники англо-американської школи (Ф. Блек, Р. Брелі, Т. Коупленд, Дж. Линтнер, С. Майерс, Р. Мертон, С. Рос, М. Скоулз, Дж. Уестон, Ю. Фама, У. Шарп та ін.) здійснили популяризацію даної концепції. Теоретичні, методологічні та практичні питання у сфері фінансового менеджменту розглядались відомими вченими, такими як: І. О. Бланк, О. Д. Василик, В. В. Ковальов, А. М. Поддєрьогін, В. П. Савчук, О. С. Стоянова, В. М. Суторміна, О. О. Терещенко, В. М. Шелудько та ін.

Слід зазначити, що фінансовий менеджмент як самостійний напрям науки щодо управління фінансами суб'єкта господарювання об'єднує такі наукові напрями, як: загальна теорія управління; сучасна (неокласична) теорія фінансів та бухгалтерського обліку. При цьому, фінансовий менеджмент розглядається як процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства та оптимізації обороту його грошових коштів [1, с. 9]. Фінансовий менеджмент можна також визначити як систему принципів, засобів та форм організації грошових відносин підприємства, спрямовану на управління його фінансово-господарською діяльністю [2, с. 13].

Фінансовий менеджмент – це наука щодо управління фінансами, яка передбачає розробку методів для досягнення цілей діяльності економічного суб'єкта, зокрема забезпечення стійкого фінансового становища, та розглядається як сукупність трьох взаємопов'язаних елементів: система економічного управління; орган управління; форма підприємницької діяльності [3, с. 8]. Як елемент системи управління підприємством, фінансовий менеджмент відіграє в ній провідну роль, оскільки забезпечує координацію результатів та підвищення ефективності HR-менеджменту, виробничого, маркетингового та інших складових загального менеджменту. Саме в системі фінансового менеджменту здійснюється управління фінансово-господарською діяльністю підприємства в цілому, завдяки відповідним фінансовим інструментам забезпечується ефективність формування та використання фінансових ресурсів [4, с. 9].

Фінансовий менеджмент є системою принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом, а також використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та організацією обороту грошових потоків. Фінансовий менеджмент передбачає розробку, відбір та реалізацію фінансових рішень із максимальним врахуванням впливу всіх можливих чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, прогнозування загроз і ризиків, оцінки їх рівня та характеру впливу на фінансовий стан підприємства з метою досягнення визначених цілей та реалізації відповідних завдань [5]. В системі фінансового менеджменту підприємства формуються чіткі відповіді на ключові питання, які наведено на Рисунок 1.1.

Таким чином, суть фінансового менеджменту як науки та напряму практичної діяльності щодо управління фінансами підприємства полягає в оптимізації фінансових потоків для отримання певних результатів у майбутньому. Виникнення більшості фінансових потоків відбувається в результаті встановлення та оформлення за допомогою договорів певних відносин між різними економічними суб'єктами. При цьому, в системі фінансового менеджменту виникає важливу завдання вибору оптимальної структури потоків за джерелами виникнення (що є економічно доцільним: кредит або облігаційна позика?), а також

за напрямками інвестування (що економічно вигідніше: тримати гроші на депозитному рахунку у вигляді страхового запасу або конвертувати їх у цінні папери).

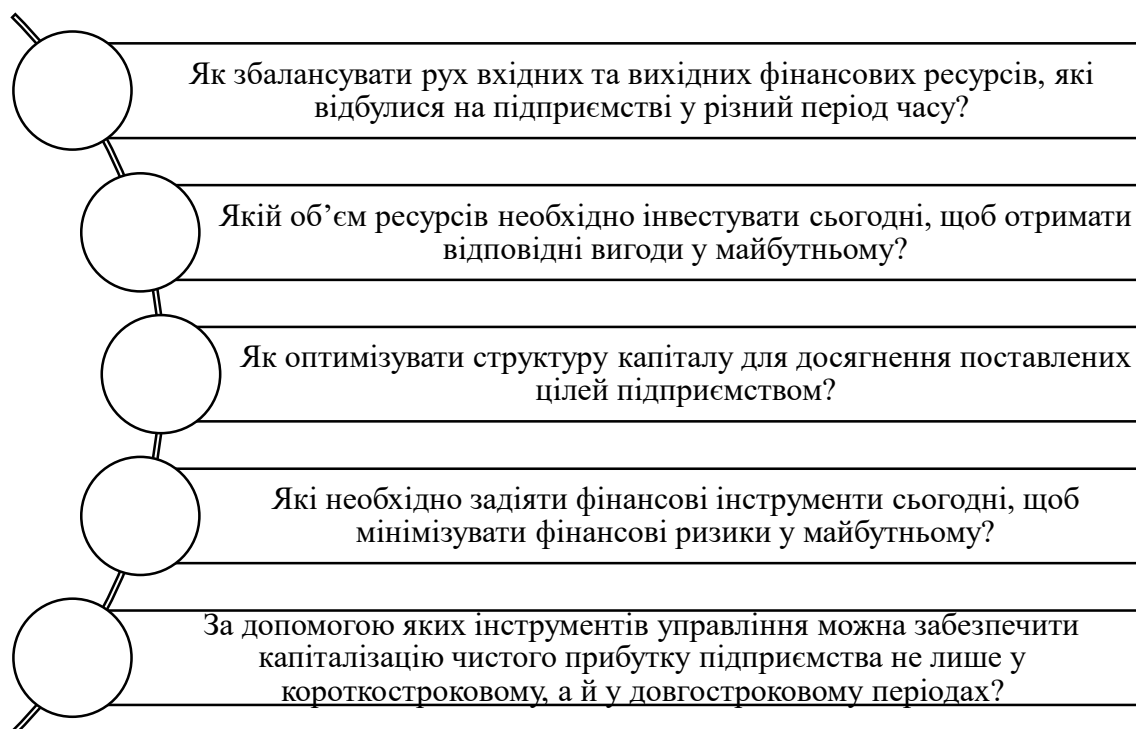


Рисунок 1.1– Питання, що вирішуються в системі фінансового менеджменту

Джерело: сформовано автором за даними [1, с. 10-11]

Мета фінансового менеджменту формулюється у відповідності до загальних орієнтирів майбутнього розвитку підприємства. Мету фінансового менеджменту можна визначити як:

- забезпечення зростання добробуту власників капіталу підприємства, що знаходить конкретне втілення у підвищенні ринкової вартості підприємства або його акцій [6, с. 21];
- раціональне використання ресурсів для створення ринкової вартості, здатної покрити всі витрати, пов'язані з використанням ресурсів, і забезпечити прийнятний рівень доходів на умовах, адекватних ризику вкладників капіталу [7, с. 9];

- знаходження розумного компромісу між завданнями, що ставить перед собою підприємство, і фінансовими можливостями їх реалізації для підвищення обсягів продажів і прибутку, підтримування стійкої прибутковості підприємства [7, с. 7-8].

Починаючи з 1990-х років, значного поширення у фінансовому менеджменті поряд з бухгалтерською моделлю набуває вартісно-орієнтована концепція управління. У західній науково-практичній літературі концепція вартісно-орієнтованого підходу до управління дістала назву «Value Based Management» (VBM). Вартісно-орієнтоване управління підприємством є однією з фундаментальних концепцій сучасного менеджменту, новітньою управлінською парадигмою, яка детермінує всі аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства та впливає на формування фінансової стратегії.

З огляду на зазначене, найбільш обґрунтованим в сучасних умовах економічної діяльності є визначенням головної мети фінансового менеджменту є максимізація добробуту власників підприємства шляхом максимізації його ринкової вартості. Основними перевагами вартісно-орієнтованого підходу є наступні [1, с. 14-15]: (1) базується на прогнозуванні доходів власників підприємства; (2) є обґрунтованим і прийнятним для прийняття управлінських рішень щодо всіх аспектів процесу фінансового управління, зокрема, пошук джерел коштів, інвестування, розподіл доходів та ін.

Слід зазначити, що максимізація ринкової вартості підприємства як основна мета фінансового менеджменту часто вступає у протиріччя з розповсюдженим підходом, відповідно до якого головною метою фінансової діяльності підприємства є максимізація прибутку. Порівняння зазначених підходів наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз критеріїв оцінювання ефективності діяльності підприємства

	Чистий прибуток	Вартість підприємства
1	використовують для оцінювання управлінських рішень на етапі поточного управління	використовують для оцінювання управлінських рішень на етапі стратегічного управління, але складові показника (економічний прибуток) дозволяють оцінити результати поточного управління
2	є розрахунковою величиною, яка формується відповідно до облікової політики підприємства (легко піддається маніпуляціям)	не може бути штучно завищена або занижена, оскільки розрахунок показника тісно пов'язаний з планом руху грошових коштів
3	не дозволяє оцінити рівень платоспроможності підприємства та інвестиційної активності	дозволяє оцінити рівень платоспроможності підприємства та інвестиційної активності
4	враховує в розрахунках лише витрати за користування позиковим капіталом	враховує витрати в розрахунках за користування всіма джерелами фінансування діяльності
5	не враховує діловий і фінансовий ризики, характерні для діяльності підприємства	враховує діловий і фінансовий ризики, характерні для діяльності підприємства

**Джерело: розроблено автором на основі [1;5;6]*

Максимізація ринкової вартості підприємства не обов'язково є результатом максимізації його прибутку, оскільки отриманий високий рівень прибутку може бути повністю використаний на поточні потреби підприємства і, як результат, воно втратить основне джерело формування власних фінансових ресурсів для майбутнього розвитку. За умови недостатнього розвитку, підприємство може навіть втратити досягнуту конкурентну позицію на ринку, скоротити власний потенціал формування фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх джерел та, в решті решт, знизити свою ринкову вартість. Водночас, достатній рівень прибутку підприємства може бути досягнутий при високому рівні фінансового ризику і спричинити загрозу банкрутства у наступному періоді, що також може обумовити зниження його ринкової вартості. Тому в ринкових умовах максимізація прибутку є лише однією з важливих задач фінансового менеджменту, але його основною метою є саме максимізація вартості підприємства. Забезпечення максимізації прибутку підприємства в довгостроковій перспективі є результатом його сталого розвитку та максимізації вартості.

Так, в межах вартісно-орієнтованого підходу створення і розвиток підприємства розглядається як проект поступового нарощення потенціалу з метою вигідного перепродажу та отримання в результаті максимального прибутку. При цьому, ринкова вартість підприємства може і не відповідати його реальній вартості. Динамічне збільшення вартості підприємства відбувається під впливом реалізації функцій управління його вартістю на основі комплексного врахування всіх чинників та аспектів системи управління. Саме зростання вартості підприємства є загальною метою та критерієм ефективності функціонування підприємства і співпадає з інтересами зацікавлених осіб [8]. Тому критеріями ефективності фінансового менеджменту є прибуток і вартість підприємства.

Витоками сучасної методології оцінки вартості є розробки неокласичної теорії вартості А. Маршалла, який запропонував концепцію оцінки ринкової вартості майна на базі трьох загальновизнаних підходів: витратного, порівняльного і дохідного [9]. Слід зазначити, що на сучасному етапі розвитку економічної теорії і практики розрізняють вартість [10, с. 40-42]:

- ринкова капіталізація (Market Capitalization of Equity) – добуток ціни звичайної акції на кількість випущених акцій;
- справедлива ринкова вартість (Fair Market Value) – найбільш імовірна ціна продажу об'єкта на відкритому ринку в умовах конкуренції за умови, що сторони угоди діють раціонально та поінформовано, а також за відсутності дії надзвичайних обставин;
- внутрішня (фундаментальна) вартість (Intrinsic, Fundamental Value) – вартість, що на основі оцінки (доступних фактів) розглядається інвестором як дійсну вартість і яка стане ринковою, коли решта інвесторів прийде до такого ж висновку;
- інвестиційна вартість (Investment Value) – це вартість об'єкта, визначена на основі його прибутковості для певної особи при зазначених інвестиційних цілях;

- ліквідаційна вартість (Liquidation Value) – сума грошей, яка може бути отримана в результаті продажу активів підприємства після припинення його роботи;
- вартість заміщення об'єкта оцінки (Replacement Cost) – сума витрат на його створення, або на створення аналогічного об'єкта в ринкових цінах на дату оцінювання із врахуванням зносу;
- вартість відтворення об'єкта оцінки (Reproduction Cost) – це сума витрат в ринкових цінах на дату оцінювання на створення об'єкта, або ідентичного об'єкту оцінки, із застосуванням ідентичних матеріалів і технологій, з урахуванням зносу об'єкта оцінки;
- балансова вартість (Net Book Value) – різниця між чистими активами і зобов'язаннями підприємства відповідно до його балансу.

Таким чином, вартість підприємства можна визначити як вірогідну величину грошових коштів, за яку дане підприємство може бути продане в певний час та в конкретних умовах заданого сегменту ринку. Вартість підприємства є непостійною величиною та може змінюватись під впливом як внутрішніх (ефективність системи менеджменту), так і зовнішніх чинників (зміна кон'юнктури ринку, економічної ситуації в країні тощо).

Основним завданням вартісно-орієнтованого управління підприємства є «управління компанією так, щоб її вартість росла» [11]. Вихідним положенням даного підходу до управління є те, що для власників підприємства лабораторіяльним питанням є приріст їх добробуту, тобто збільшення саме вартості підприємства, а не кількості ресурсів, залучених у виробництво, чи прибутку і рентабельності. Вартісно-орієнтований менеджмент – це концепція управління, спрямована на якісне поліпшення стратегічних та оперативних рішень на всіх рівнях управління за рахунок конлабораторіяції зусиль на ключових чинниках вартості.

В межах даної концепції традиційний аналіз фінансових результатів і їх порівняння замінюється на довгостроковий прогноз грошових потоків і

моніторинг індикаторів не фінансового характеру. До основних завдань підприємства додається максимізація його вартості, а відмінною рисою фінансового управління підприємством стає спрямованість на майбутні результати. Доцільність використання вартісно-орієнтованого підходу полягає в тому, що ресурси підприємства оцінюються комплексно: оцінка вартості матеріальних активів доповнюється оцінкою нематеріальних, зокрема, оцінка ділової репутації. З огляду на зазначене, забезпечення ефективності фінансового менеджменту підприємства доцільно забезпечувати саме на основі використання вартості підприємства.

Можливі напрямки оцінки вартості підприємства та її цілі наведено на Рис. 1.2.

Як видно з Рис. 1.2, зміст оцінки суттєво залежать від завдання напрямку, тобто оцінку треба розглядати як інструмент управління і, водночас, процес визначення вартості, а поняття «вартість підприємства» доцільно визначити як складну систему його взаємин із зовнішнім середовищем щодо залучення капіталу в межах зони граничної ефективності його використання. Зазначене дозволяє визначити як ринкову ціну, так і об'єктивний критерій оцінки ефективності процесу управління вартістю.

Відповідно до VBM-підходу, основним показником для оцінювання результатів діяльності підприємства є його вартість. Оцінка бізнесу- це об'єктивний аналітичний показник результатів діяльності компанії та перспективності намічених напрямів її розвитку (в частині очікуваного прибутку).

Оцінка вартості бізнесу надає можливість:

- Визначити вартість компанії при прийнятті рішення про її подальший продаж чи реструктуризацію.
- Оцінити привабливість інвестування в діючий бізнес з точки зору потенційного інвестора.
- Побудувати власнику ефективну систему управління компанією.

Напрямки оцінки	Цілі оцінки
Проведення управлінського аналізу	• визначення рівня потенціалу підприємства • оцінка ефективності менеджменту
Проведення інвестиційного аналізу	• прийняття рішень про доцільність інвестування коштів
Реорганізація підприємства	• складання передавального чи розподільного балансу, встановлення пропорцій обміну корпоративних прав
Стратегічний аналіз	• розробка планів розвитку підприємства
Банкрутство та ліквідація підприємства	• визначення ліквідаційної вартості
Продаж підприємства як цілісного майнового комплексу	• визначення реальної ціни продажу майна
Застава майна, визначення кредитоспроможності підприємства	• визначення реальної вартості кредитного забезпечення
Санаційний аудит при визначенні санаційної спроможності	• розрахунок ефективності санації
Приватизація державних підприємств	• визначення початкової ціни продажу об'єкта приватизації
Кризовий стан підприємства	• визначення бази для прийняття відповідних рішень
Страховання	• визначення розміру страхових внесків і виплат
Судові відносини	• оцінка для судових цілей
Розробка сценаріїв розвитку підприємства	• вибір і розробка стратегії розвитку підприємства

Рисунок 1.2. – Напрямки та цілі оцінювання вартості підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [10, 12]

Оцінка вартості бізнесу необхідна в таких випадках:

- Оцінка бізнесу buy side.
- Оцінка бізнесу sale side.
- Оцінка бізнесу для прийняття управлінських рішень.
- Рекомендації щодо реорганізації бізнесу.

- Вихід власника з бізнесу, або придбання бізнесу.

Різні підходи і методи оцінки повинні дати приблизно однакові значення вартості об'єкта оцінки (підприємства). Якщо отримані результати оцінки за різними методами суттєво відрізняються, можна припустити, при використанні того чи іншого методу чи підходу була врахована не вся необхідна інформація.

Процес формування системи вартісно-орієнтованого управління підприємством має відбуватися одночасно з формуванням системи його фінансового менеджменту та передбачає етапи, наведені на Рисунок 1.3.

Слід зазначити, що ринкова вартість підприємства посідає в системі його фінансового менеджменту важливе місце, оскільки є важливим чинником, що впливає на рівень його ефективності, а оцінка ринкової вартості може бути корисним інструментом для розв'язання ряду завдань в системі фінансового управління [13]:

- у поточній діяльності – для пошуку напрямків підвищення ефективності управління підприємством, визначення кредитоспроможності й інвестиційної привабливості підприємства;
- у стратегічній діяльності – для аналізу динаміки розвитку підприємства;
- у кризовій ситуації – для формування системи антикризового управління на підприємстві, визначення напрямів його реструктуризації (умов ліквідації).

Отже, використання вартісно-орієнтований підхід до управління в системі фінансового менеджменту підприємства забезпечує спрямування функціонування підприємства на підвищення добробуту його власників шляхом досягнення основної мети – зростання вартості підприємства. В рамках даної концепції система ключових факторів вартості має будуватися та оцінюватися в залежності від довгострокових цілей підприємства, та конкретизуватися у відповідності до конкретних завдань системи фінансового менеджменту підприємства.

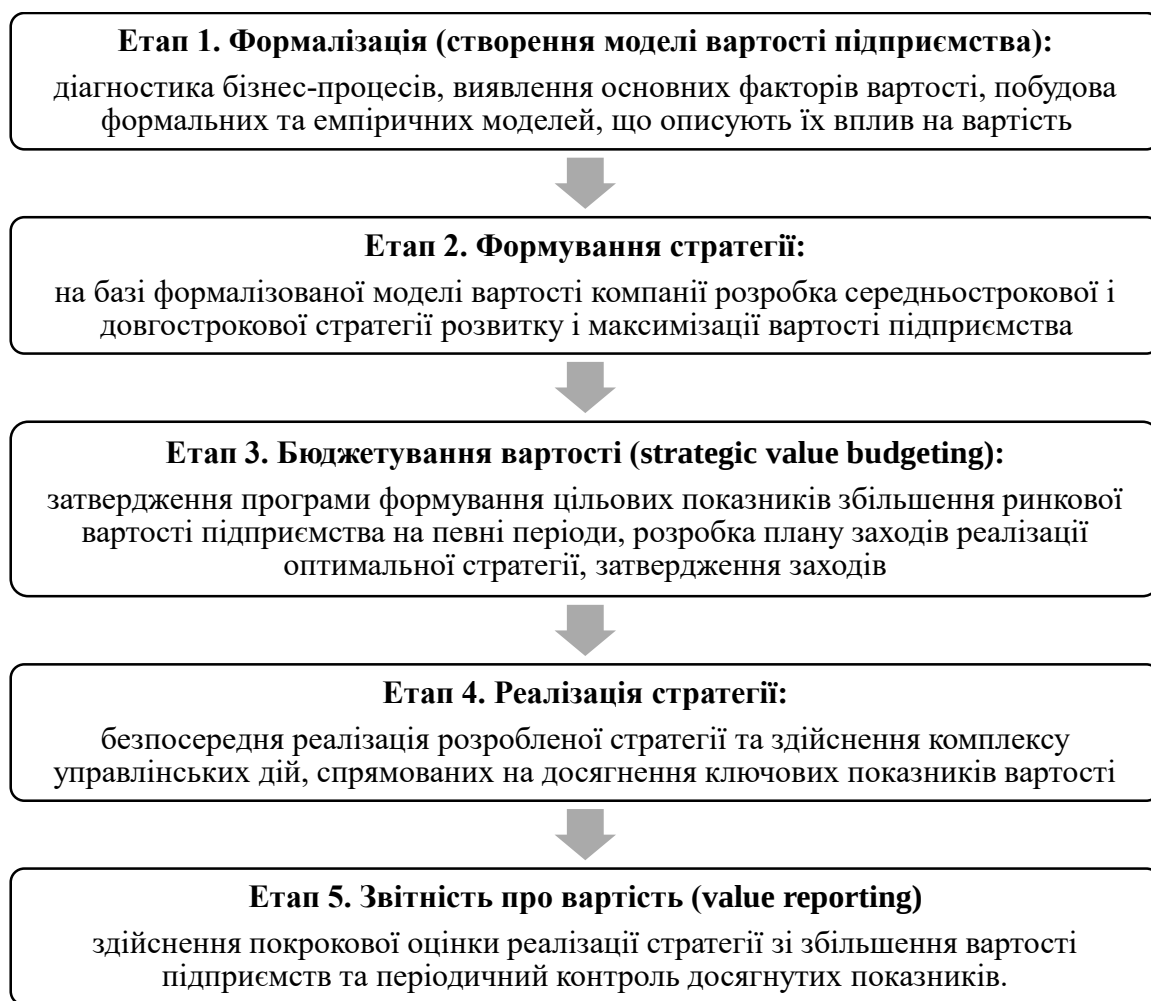


Рисунок 1.3 – Формування системи вартісно-орієнтованого менеджменту підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [10, с. 47-48]

Першочерговим завданням формування системи фінансового менеджменту підприємства, зокрема на основі врахування чинника вартості, є обґрунтування її організаційно-методичного, в т.ч. інформаційно-аналітичного забезпечення, та розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо діагностики та оцінювання фінансових та нефінансових показників в рамках обраної концепції вартісно-орієнтованого управління.

1.2. Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту підприємства

Формування ефективної системи фінансового менеджменту, в т.ч. на засадах вартісно-орієнтованого управління, вимагає здійснення фінансового контролінгу, який можна визначити як превентивну діяльність по вивченню функціонування підприємства, його поточних і перспективних напрямів розвитку. Реалізація цієї діяльності здійснюється за принципами: розвитку, оперативності, стратегії, звітності» [14, с. 51]. Контролінг забезпечує керівництво підприємства інформацією про структуру витрат, обсяги прибутку, відхилення фактичних показників від запланованих для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Контролінг як інструмент менеджменту знаходиться на перетині обліку, інформаційного забезпечення, контролю і координації, є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, забезпечуючи в системі управління зворотній зв'язок [15, с.48]. Структура контролінгу підприємства може бути представлена як поєднання підсистем управлінського обліку, інформаційного забезпечення, планування та моніторингу» [16, с.27].

Контролінг можна класифікувати за принципом обхвату (стратегічний і оперативний), а також за напрямками діяльності (фінансовий контролінг, контролінг маркетингу, логістики, інвестицій, інноваційних процесів, персоналу та ін.). Одним із основних напрямів у загальній системі контролінгу, організованого на підприємстві, є фінансовий контролінг [21, с. 34]. Фінансовий контролінг – це спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку фінансового менеджменту підприємства і включає: інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг [22].

В цілому, аналіз наукової літератури свідчить про те, що термін «фінансовий контролінг» різними науковцями трактується неоднозначно (Рисунок 1.4).

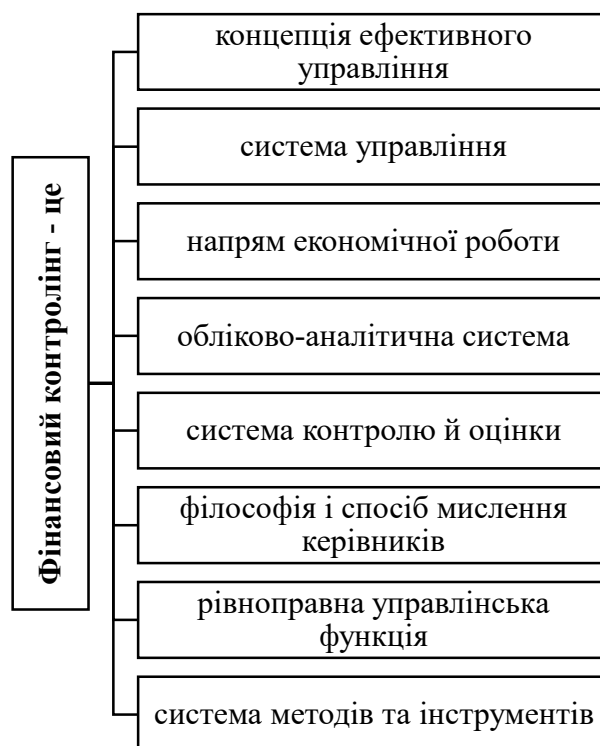


Рисунок 1.4. – Трактування поняття фінансового контролінгу

Джерело: сформовано автором за даними [23]

Різні підходи до трактування фінансового контролінгу пояснюються особливостями розвитку поглядів на процес управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, який супроводжувався ускладненням управлінських функцій, їх розподілом у часі та між підрозділами підприємства. В процесі розвитку теорії контролінгу сформувались різні концепції, в межах яких по-різному трактується і фінансовий контролінг (Рисунок 1.5).

Метою функціонування будь-якого підприємства є його розвиток, який може бути відображеним у таких показниках: збільшення вартості підприємства, підвищенні добробуту акціонерів і власників бізнесу, максимізація фінансового результату діяльності, мінімізація збитків, забезпечення довгострокової ліквідності та платоспроможності, сталого розвитку в цілому тощо. Досягнення планового рівня зазначених та інших показників забезпечується на основі використанням фінансового контролінгу. З даної точки зору фінансовий контролінг можна розглядати як систему методів та інструментів, яка включає планування, облік, контроль, аналіз, інформаційне забезпечення системи управління для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства за

умови ефективного використання фінансових ресурсів. При цьому, інвестиційний, маркетинговий, виробничий контролінг, контролінг персоналу допомагають досягти цілей фінансового контролінгу підприємства.

Орієнтація концепції	Зміст концепції
1. На облікову систему підприємства	• Створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов'язаних з плануванням і контролем діяльності підприємства.
2. На управлінську інформаційну систему	• Створення єдиної інформаційної системи прийняття стратегічних й оперативних управлінських рішень
3. На систему управління з акцентом на планування і контроль	• Сприяння досягненню довгострокових і короткострокових цілей підприємства шляхом інформаційного забезпечення процесу планування і контролю, системної організації і координації. Поділ контролінгу на стратегічний і оперативний
4. На систему управління з акцентом на координацію	• Координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення. Упорядкування діяльності усієї системи управління підприємством (управління управлінням)

Рисунок 1.5 – Концепції контролінгу

Джерело: сформовано автором за даними [23, 24]

Враховуючи тему дослідження, необхідно наголосити, що фінансовий контролінг є системою інформаційного забезпечення координації всіх підсистем менеджменту і передбачає використання методів і процедур бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестиційного аналізу, управління ризиками, а також внутрішнього контролю, які у сукупності зорієнтовані на підвищення ефективності фінансово-економічних рішень та збільшення вартості підприємства [25].

В залежності від свого цільового спрямування фінансовий контролінг поділяється на [25]:

- стратегічний фінансовий контролінг – комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового управління фінансами, вартістю і ризиками;
- оперативний фінансовий контролінг – орієнтований на досягнення короткострокових кількісних цілей, що встановлюються у рамках розроблених стратегічних планів підприємства. Даний вид фінансового контролінгу зосереджений на досягненні показників прибутку, витрат, рентабельності капіталу та ін.

Цілі стратегічного і оперативного фінансового контролінгу повинні бути узгоджені, а процес їх досягнення має контролюватися й координуватися відповідними службами контролінгу підприємств. Порівняльна характеристика стратегічного і оперативного фінансового контролінгу наведена у табл. 1.2.

Як свідчать дані табл. 1.2, методологічні підходи щодо впровадження стратегічного й оперативного фінансового контролінгу на підприємстві, їх інструментарій і методики суттєво відрізняються в залежності від встановлених цілей. Фінансовий контролінг є ефективною технологією управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, орієнтованою на майбутнє інтегрованою системою елементів інформаційного забезпечення, обліку, аналізу, контролю і планування. Він забезпечує досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства на основі координації планів і діяльності усіх підрозділів.

Основні завдання фінансового контролінгу пов'язані із забезпеченням своєчасного початку будь-якого бізнес-процесу на підприємстві, його впровадженням та ефективним здійсненням. Фінансовий контролінг знаходиться на перетині фінансового менеджменту та фінансового контролю. Він є важливим елементом загальної системи контролінгу і відрізняється спрямованістю і обсягом діяльності, що охоплюється [17, с.7].

Таблиця 1.2. – Порівняльна характеристика стратегічного і оперативного фінансового контролінгу [23]

Критерій порівняння	Стратегічний фінансовий контролінг	Оперативний фінансовий контролінг
1. Орієнтація	Зовнішнє середовище, адаптація підприємства	Ефективність внутрішніх процесів на підприємстві
2. Рівень планування	Стратегічне планування	Тактичне і оперативне планування, бюджетування
3. Завдання	Визначення стратегічних цілей і розробка фінансової стратегії підприємства; ідентифікація та формування стратегічних факторів успіху та забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковому періоді; визначення горизонтів фінансового планування, формулювання цільової методології стратегічного та оперативного планування відповідно до встановлених горизонтів; впровадження дієвої системи раннього попередження та реагування; довгострокове управління вартістю підприємства для забезпечення зростання добробуту акціонерів; забезпечення інтеграції довгострокових стратегічних цілей та оперативних завдань, які ставляться перед окремими працівниками та структурними підрозділами	Встановлення планових оперативних показників фінансово-господарської діяльності підприємства; складання звітності; своєчасне надання інформації про відхилення фактичних показників від планових; аналіз причин допущених відхилень, підготовка альтернативних рішень і рекомендацій щодо усунення негативних відхилень; надання внутрішніх консультаційних послуг
4. Цільові показники	Шанси / Ризики Сильні сторони / Слабкі сторони	Доходи / витрати Грошові надходження/Грошові видатки
5. Джерела інформації для прийняття рішень	Зовнішні і внутрішні джерела інформації	Внутрішні джерела інформації
6. Інструменти	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства (SWOT-аналіз), портфельний аналіз, система раннього попередження та реагування (СРПР), бенчмаркінг, таргет-костинг, АВС-аналіз (Activity Based Costing), функціонально-вартісний аналіз	АВС-аналіз (для визначення ключових моментів і пріоритетів в діяльності підприємства), XYZ-аналіз, оптимізація об'ємів замовлень, CVP-аналіз (Cost-Volyme-Profit), бюджетування, фінансовий аналіз показників діяльності

**Джерело: розроблено автором на основі [1;5;6]*

Системи фінансового та нефінансового менеджменту на підприємстві визначають напрямки управління, а за допомогою контролінгу, його інформаційній та сервісній підтримці стає можливим забезпечення ефективності цих систем. При цьому, контролінг має змінюватись при зміні стратегічних напрямків та тактичних підходів до досягнення мети діяльності підприємства.

Досягнення мети діяльності підприємства здійснюється на основі реалізації завдань фінансового менеджменту та фінансового контролінгу (Рисунок 1.6).



Рисунок 1.6. – Основні пріоритетні завдання фінансового менеджменту та контролінгу

Джерело: сформовано автором за даними [18, с. 197]

Ефективне функціонування системи фінансового менеджменту передбачає її поєднання з фінансовим контролінгом, що забезпечить отримання фінансовим менеджером релевантної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В сучасних умовах економічної діяльності фінансовий контролінг забезпечує підприємство доступними фінансовими ресурсами з максимальною віддачею та мінімальним ризиком.

Фінансовий контролінг забезпечує формування джерел фінансування діяльності підприємства; складання укрупнених фінансових планів; поточний

контроль виконання плану і досягнення належного рівня важливих фінансових показників; складання фінансових звітів про відхилення; розробку пропозицій управлінських заходів [19, с.98]. Фінансовий контролінг забезпечує на підприємстві процеси моніторингу, аналізу, планування і контролю за рухом усіх фінансових ресурсів, а також своєчасне виявлення та усунення «вузьких місць» в процесі господарської діяльності. Це стає можливим тільки за умов створення дієвої системи контролінгу в рамках існуючої системи фінансового менеджменту.

Застосування фінансового контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємства передбачає використання конкретних методів та інструментів (Рисунок 1.7).

В сучасних умовах фінансовий контролінг займає важливе в системі фінансового менеджменту підприємства, що обумовлює доцільність створення в структурі підприємства служби фінансового контролінгу, яка може бути складовою частиною фінансової служби. Запровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві забезпечує підвищення рівня ліквідності, ділової активності, прибутковості, фінансової стійкості, ефективності використання фінансових ресурсів, оперативності та якості прийняття управлінських рішень, запобігає виникненню кризових економічних ситуацій, дозволяє вчасно ідентифікувати причини наявних та потенційних фінансових проблем та сприяти їх ефективному усуненню, що в решті решт забезпечує сталий розвиток та зростання вартості підприємства.

Фінансовий контролінг не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю за фінансовою діяльністю та фінансовими операціями, а також виступає в ролі ефективної координуючої системи забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем [20, с. 57].

Система директ-костинг	Система управлінського обліку, яка базується на класифікації витрат на змінні та постійні та включає в себе облік витрат і результатів виробничої діяльності, а також їх аналіз для прийняття управлінських рішень
Аналіз точки беззбитковості	Метод контролінгу, який зводиться до визначення мінімального обсягу реалізації продукції (за стабільних умовно постійних витрат), за якого підприємство може, з одного боку, забезпечити беззбиткову операційну діяльність у плановому періоді, з іншого — створити умови для самофінансування підприємства
ABC-аналіз	Метод виявлення та оцінки незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу частку у загальній сукупності вартісних показників (відбір постачальників і клієнтів, найважливіших видів сировини і матеріалів, найвагоміших елементів затрат, найрентабельнішої продукції, найефективніших напрямів капіталовкладень)
Функціонально-вартісний аналіз	Метод контролінгу, що полягає в дослідженні функціональних характеристик продукції, яка виробляється, на предмет еквівалентності їх вартості та корисності
SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін на підприємстві)	Метод стратегічного контролінгу, мета якого усунення наявних слабких місць; нейтралізація ризиків; ефективне використання існуючого потенціалу (сильних сторін); використання додаткових шансів (можливостей)
Бенчмаркінг	Перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами
Портфельний аналіз	Ефективний інструмент стратегічного контролінгу, який використовується при оптимізації портфеля цінних паперів інвестора, або портфеля продукції (послуг) підприємства
Система раннього попередження та реагування	Особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики та шанси, які можуть вплинути на підприємство як з боку зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Система раннього попередження і реагування виявляє та аналізує інформацію про приховані обставини, настання яких може призвести до виникнення загрози для підприємства чи до втрати потенційних шансів

Рисунок 1.7. – Методи та інструменти фінансового контролінгу та фінансового менеджменту

Джерело: сформовано автором за даними [26]

Відсутність в системі фінансового менеджменту підприємства елементів фінансового контролінгу призводить до суттєвого зниження ефективності, а при несвоєчасному реагуванні на нестандартні ситуації – загрожує банкрутством підприємства. При цьому, особливе значення належить оптимізації джерел фінансування і забезпеченню ефективності використання власних фінансових ресурсів, що передбачає реалізацію двох важливих завдань – обґрунтування доцільності залучення певних фінансових джерел та налагодження взаємовигідних відносин із інвестором, кредитором. Якщо здійснення фінансових розрахунків є досить стандартним завданням, то роз'яснення позиції та переваг підприємства майбутнім інвесторам (кредиторам) – значно складнішим. Потенційними інвесторами для підприємства в ринкових умовах є банківські та небанківські кредитні установи, лізингові компанії, інші підприємства, акціонери. Для залучення фінансових ресурсів, що знаходяться в розпорядженні зазначених суб'єктів необхідним є представлення релевантної та достовірної інформації в необхідних обсягах і у відповідний час.

Незважаючи на те, що контролінг є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством і охоплює усі напрямки діяльності, його практичне використання в Україні ще не набуло значного та системного поширення, за винятком банківської сфери. Реальний сектор економіки не так широко використовує систему контролінгу в управлінні, хоча й визнає необхідності його використання.

В цілому, фінансовий контролінг комплексно впливає на діяльність підприємства і забезпечує його функціонування на основі постійних координуючих дій між різними фазами циклу управління (облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль). Головні завдання фінансового контролінгу полягає в контролі та забезпеченні взаємозв'язку між складовими загальної системи менеджменту. Система фінансового контролінгу забезпечує своєчасне виявлення проблем у фінансовій діяльності підприємства та можливість їх оперативного коригування. Результативність вирішення проблеми залежить від

чіткості координації дій різних рівнів управління з ефективним використанням відповідних інструментів.

1.3. Особливості фінансового менеджменту медичних закладів в сучасних умовах

Соціально-економічний розвиток України супроводжується інтеграцією та глобалізацією, які призводять до реформування всіх сфер суспільного життя та, зокрема, сфери охорони здоров'я. Саме в медичній системі зберігається здоров'я населення та створюються умови для збільшення тривалості життя українців. З одного боку, медичні заклади орієнтовані на достатність фінансового забезпечення (зростання вартості та прибутковості комерційних закладів охорони здоров'я); а, з іншого боку, - мають сприяти забезпеченості доступності медичних послуг (конкурентоспроможності) для кожної людини.

Слід зазначити, що середовище функціонування закладів охорони здоров'я в Україні характеризується: незавершеністю процесів реформування та трансформації системи охорони здоров'я; недостатнім рівнем фінансування охорони здоров'я в Україні. Так, абсолютна величина загальних витрат на охорону здоров'я в Україні, як і відсоток від ВВП, який складають дані витрати, мали позитивну динаміку протягом 2018-2022 рр. (табл. 1.3).

Збільшення абсолютної величини витрат на охорону здоров'я обумовлено переважно перманентними інфляційними процесами в країні. Так, ми спостерігаємо перманентне підвищення рівнів ВВП та загальних витрат на охорону здоров'я. Крім того, дещо зросла протягом 2018-2022 рр. частка ВВП, о спрямовується в медичну сферу.

Таблиця 1.3. – Показники рівня фінансування системи охорони здоров'я в Україні [53]

Роки	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
ВВП млрд. грн. (без урахування інфляції)	2 595,6	3558,7	4014,7	4551	5069
Населення України, млн. чол.	42,4	42,3	42,2	42,1	42,1
Витрати на охорону здоров'я					
Закупівля послуг Національною службою здоров'я, млн. грн.	55 540	7 3 202	96 480	127161	167 598
Інші кошти державного бюджету млн. грн.	15 497	2 3 240	25 635	28 263	31 171
Витрати з місцевих бюджетів, млн. грн.	16 460	2 0 822	25 542	30 997	37 315
Офіційна оплата за медичні послуги, млн. грн.	0	395	6 853	32 811	44 437
Інші платежі за рахунок споживача (в т.ч. неформальні), млн. грн.	92 772	77 343	61 914	46 485	31 056
Загальні витрати на охорону здоров'я млн., грн.	180 269	195 002	216 424	265 717	311 576
% від ВВП	6,9%	6,7%	6,7%	7,5%	8,0%

Слід зазначити, що суттєвою є зміна структури джерел фінансування вітчизняної системи охорони здоров'я (табл. 1.4).

Таблиця 1.4. – Структура джерел фінансування системи охорони здоров'я в Україні

Роки	2018 р.	2019 р.	2020р.	2021 р.	2022 р.
Закупівля послуг Національною службою здоров'я, млн. грн.	30,8	37,5	44,6	47,9	53,8
Інші кошти державного бюджету млн. грн.	8,6	11,9	11,8	10,6	10,0
Витрати з місцевих бюджетів, млн. грн.	9,1	10,7	11,8	11,7	12,0
Офіційна со-оплата за медичні послуги, млн. грн.	0,0	0,2	3,2	12,3	14,3
Інші платежі за рахунок споживача (в т.ч. неформальні), млн. грн.	51,5	39,7	28,6	17,5	10,0
Загальні витрати на охорону здоров'я млн., грн.	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Відповідно до даних табл. 1.4, значно зросла з 30,8 до 53,8 % (на 23 пункти) частка витрат на охорону здоров'я, що фінансуються за рахунок коштів державного бюджету та закуповуються НСЗУ. Також підвищились частки витрат за рахунок інших коштів державного бюджету (на 1,4 пункти) та за рахунок коштів місцевих бюджетів (на 2,9 пункти). Медична реформа сприяла тому, що значно скоротилась частка витрат громадян на медицину, в т.ч. неофіційних, (з 51,5 до 24,3 %, тобто на 27,2 пункти).

Також медична реформа призвела до того, що в Україні відбулось збільшення кількості лікарських амбулаторно-поліклінічних закладів з 8 до 10,4 тис., тобто на 30,0 %. При цьому кількість медичних закладів скоротилась з 2,8 до 1,7 тис. (на 39,3 %). Відповідно кількість лікарських ліжок також скоротилась в розрахунку на 1 тис. населення протягом зазначеного періоду з 9,52 до 7,31 од., тобто на 23,2 %. В цілому, попередній розвиток системи охорони здоров'я характеризувався провідною роллю вузьких фахівців та орієнтацією переважно на лікування пацієнтів в стаціонарі.

Негативною тенденцією розвитку вітчизняної системи охорони здоров'я є також скорочення чисельності лікарів та середнього медичного персоналу. Зокрема, кількість лікарів всіх спеціальностей в розрахунку на десять тисяч населення скоротилась 48,3 до 44,1 осіб (на 8,7 %), а чисельність середнього медичного персоналу – з 105,5 до 85,4 осіб (19,1 %).

Крім того, в Україні спостерігається високий рівень загальної захворюваності населення, а також негативні наслідки військових дій. Протягом 2007-2020 рр. щороку більш ніж 60 % населення вперше виявлялись захворювання, переважно хвороби органів дихання. Водночас, високі також частки таких небезпечних захворювань, зокрема, хвороби систем кровообігу (6,7 %) та новоутворення (1,7 %).

Водночас, розвиток системи охорони здоров'я характеризується високим рівнем попиту на медичні послуги; вдосконаленням законодавства щодо розвитку системи охорони здоров'я (розширення автономності та економічної незалежності медичних закладів); впровадження нового фінансового механізму в медичній сфері; комп'ютеризація галузі (он-лайн консультування, електронний документообіг, електронні направлення на консультації та обстеження) тощо.

Таким чином, в умовах реформування системи охорони здоров'я України створюються передумови застосування більш високих вимог до прийняття фінансових рішень в медичних закладах, їх фінансового менеджменту, зокрема, на основі застосування вартісно-орієнтованого управління. Розвиток підходів до управління фінансовими ресурсами в закладах охорони здоров'я тісно пов'язаний

із сучасними трансформаційними процесами та здійснюється у відповідності до одного з двох підходів [27, с. 29]:

- статичного, який передбачає врахування обсягів фінансових ресурсів, які оцінюються на конкретну дату та відображаються у балансі медичного закладу (у активах, власному капіталі та зобов'язаннях);
- динамічного, відповідно до якого здійснюється управління рухом фінансових ресурсів, оскільки саме рух грошових коштів є першочерговою передумовою ефективного формування та використання фінансових ресурсів.

Слід зазначити, що в умовах глобальних економічних перетворень та високого рівня мінливості зовнішнього середовища основою успішного функціонування економічних суб'єктів є фінансовий потік. Зазначене пояснюється тим, що: (1) завдання фінансового менеджменту не обмежуються лише забезпеченням ефективності формування та використання фінансових ресурсів, тому статичний підхід в системі фінансового управління значно звужує коло можливостей управління; (2) процеси формування та використання фінансових ресурсів відображають лише дві функції фінансового менеджменту – управління активами та управління капіталом, та враховують методи управління інвестиціями, фінансовими ризиками та антикризове фінансове управління; (3) обсяги та рух фінансових ресурсів є елементами управління фінансовими потоками в динаміці та статичності. Сутність фінансових ресурсів відображається у їх взаємозв'язку з відповідними джерелами формування, а також максимально враховує особливості управління їх динамічним станом, тобто фінансовими потоками підприємства [28, с. 13].

На Рисунок 1.8. наведено характерні риси фінансових ресурсів сучасних закладів охорони здоров'я.

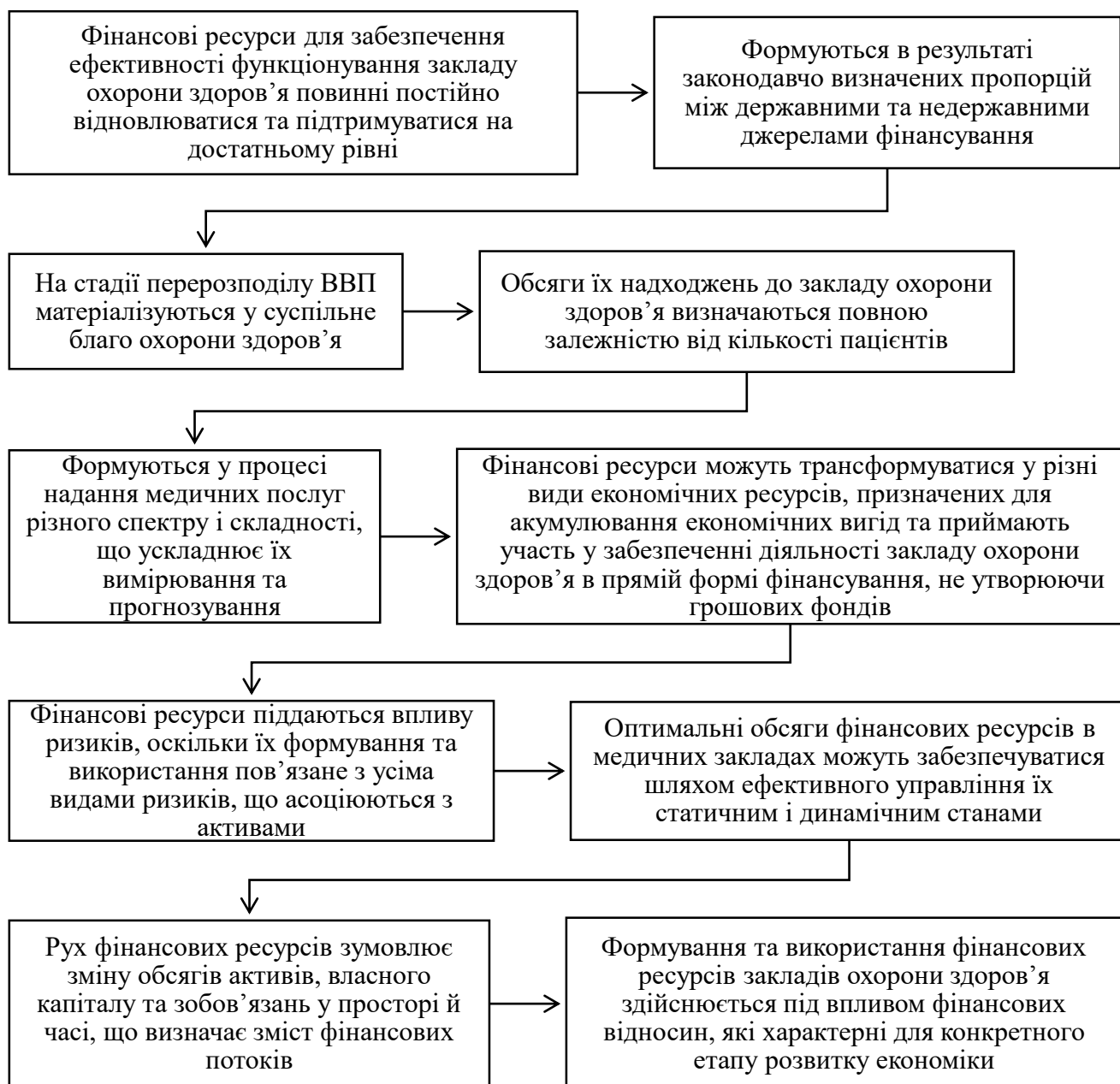


Рисунок 1.8 – Характерні риси фінансових ресурсів закладів охорони здоров'я

Джерело: сформовано автором за даними [27]

Слід зазначити, що процеси формування та використання фінансових ресурсів в приватних закладах охорони здоров'я маю свою специфіку у порівнянні із комунальними та державними медичними закладами. Приватна медицина в даний час представлена приватно практикуючими лікарями, лабораторіями і лікарнями (близько 10-15 % в структурі всіх закладів охорони здоров'я). На відміну від комунальних та державних закладів охорони здоров'я, весь обсяг медичної

допомоги оплачує сам пацієнт, або безпосередньо купуючи платні медичні послуги, або через систему добровільного медичного страхування. У 2020 році у медичній сфері відбулись системні зміни. Вперше всі надавачі медичних послуг почали отримувати кошти за договором за конкретну роботу, тобто надані медичні послуги. НСЗУ бере на себе оплату послуг в межах діючої Програми медичних гарантій відповідно до укладених договорів як з комунальними, так і з приватними медичними закладами.

В цілому, фінансові ресурси закладів охорони здоров'я представляють собою сукупність коштів, які акумулюються в активах за рахунок визначених діючим законодавством джерел фінансування для забезпечення отримання поточних і майбутніх економічних вигід; змінюються у просторі та часі під впливом фінансових відносин, які виникають у процесі надання медичних послуг населенню.

Формування ефективної системи фінансового менеджменту закладів охорони здоров'я передбачає обґрунтування організаційних структур функціонування та руху між складовими фінансових потоків (табл. 1.5).

Формування фінансових ресурсів в медичних закладах відбувається в результаті надходження коштів, які використовуються за цільовим призначенням і, таким чином, формуються вхідні та вихідні фінансові потоки. При цьому фінансові потоки здійсненні медичної діяльності трансформуються у зворотному напрямку в потік медичних послуг. Таким чином, фінансовий потік закладу охорони здоров'я – це спрямований рух фінансових ресурсів, пов'язаний із формуванням протягом певного періоду потоку медичних послуг. Він забезпечує інтеграцію всіх учасників фінансових відносин для досягнення завдань та цілей розвитку. Гармонізація фінансових потоків та потоків послуг є одним із основних резервів підвищення ефективності функціонування медичних закладів.

Таблиця 1.5. – Класифікація фінансових ресурсів та фінансових потоків у закладах охорони здоров'я [27]

Ознака класифікації	Види фінансових ресурсів	Вид фінансового потоку
За способом формування	- державні; - приватні	- державні; - приватні
За джерелами формування	- кошти державного бюджету - кошти місцевого бюджету - кошти власних надходжень	- загальнодержавні; - муніципальні; - приватні
За методами надходження	- сформовані з використанням фіскальних методів - сформовані в результаті надання медичних послуг - сформовані на благодійних засадах - сформовані в межах грантових програм	- регламентовані; - системо утворюючі; - благодійні; - грантові
За характером формування	- за програмою медичних гарантій; - за державними програмами охорони здоров'я, що забезпечують виконання загальнодержавних функцій; - кошти, отримані за державними програмами громадського здоров'я; - за місцевими програмами громадського здоров'я; - за державними програмами розвитку та підтримки закладів охорони здоров'я; - за місцевими програмами розвитку та підтримки комунальних закладів охорони здоров'я; - за окремими програмами за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів; - інші	- гарантовані; - загальнодержавного - призначення; - для забезпечення - громадського здоров'я; - розвитку; - інші
За напрямками використання	- вкладені в необоротні активи; - вкладені в оборотні активи	- капітальні; - поточні
За формами фінансового забезпечення	- бюджетні кошти; - кошти страхових фондів; - кошти від надання платних послуг; - кошти міжнародних донорських організацій	- бюджетні; - страхові; - комерційні; - донорські

Характерні риси фінансових потоків закладів охорони здоров'я наведено на Рисунок 1.9.

В сучасних умовах фінансові потоки виконують ініціативну роль у функціонуванні медичних закладів, оскільки вони не тільки ініціюють потоки медичних послуг, але й обслуговують і сприяють їх оптимізації. При створенні, функціонуванні та в процесі розвитку закладів охорони здоров'я фінансові потоки відображають поточні та майбутні доходи і витрати закладу. Водночас, особливостями фінансового менеджменту медичної установи є те, що фінансові потоки необхідно представляти з достатнім ступенем деталізації та у тісній узгодженості з потоками медичних послуг. При цьому, складність фінансових

потоків визначається розгалуженістю потоків медичних послуг, відповідно, більш трудомістким стає і процес фінансового менеджменту.



Рисунок 1.9. – Характерні риси фінансових потоків закладів охорони здоров'я

Джерело: сформовано автором за даними [27; 29, с. 115]

Для кожного закладу охорони здоров'я фінансові потоки необхідно представляти з достатнім ступенем деталізації та у тісній узгодженості з потоками медичних послуг. Параметри фінансового потоку характеризують фінансовий потік у відповідний момент часу. Вони є індикаторами ефективності й стабільності функціонування медичного закладу, відображають раціональність системи фінансування та оптимальність сформованої моделі фінансового менеджменту.

Фінансовий менеджмент закладу охорони здоров'я – передбачає управління фінансовими відносинами, які виникають в процесі надання медичних послуг, та охоплює систему принципів, правових норм, методів, форм та прийомів їх регулювання з метою інтеграції і ефективного використання фінансових ресурсів. Іншими словами, він спрямований на управління рухом фінансових ресурсів і фінансових відносин, які виникають між суб'єктами у процесі руху фінансових ресурсів. Фінансовий менеджмент представляє собою процес розробки мети управління фінансами медичного закладу і здійснення впливу на них за

допомогою методів та інструментів фінансового механізму, він має свою стратегію і тактику [32, с. 18].

Стратегія фінансового менеджменту – це загальний напрям і спосіб використання фінансових засобів для досягнення визначеної мети. Стратегія забезпечує існування підприємства, його розвиток, реалізацію найбільш важливих цілей в довгостроковій перспективі, є основою для прийняття управлінських рішень та оперативного управління [33, с. 279].

Тактика фінансового менеджменту представляє собою певні методи та прийоми, які використовуються для досягнення визначеної мети в конкретних умовах. Її завданням є вибір оптимального рішення та максимально ефективних у конкретній ситуації методів та прийомів менеджменту.

Головним завданням фінансового менеджменту є забезпечення фінансової стійкості системи в цілому, а також окремих її підсистем та елементів. Складність фінансової системи залежить від ступеня однорідності її елементів, їх структурного різноманіття, динамічності зовнішнього середовища. Складність фінансової системи ускладнює процес управління нею та вимагає врахування основних принципів фінансового менеджменту.

Різнорічний характер джерел фінансування системи охорони здоров'я обумовлює багатоваріантність фінансового менеджменту даної сфери, в основу якого покладено поєднання стандартних та неординарних прийомів, гнучкість та оригінальність способів дій у конкретній ситуації [32, с. 24].

Важливе значення при забезпеченні ефективності системи фінансового менеджменту в медичному закладі відіграє постановка цілі, яка відповідає його фінансовим інтересам; швидкість реакції на зміни умов зовнішнього середовища; знання теорії управління, вміння швидко і правильно оцінити конкретну фінансову ситуацію, прийняти адекватне управлінське рішення, оптимальне вирішення наявних проблем; відсутність єдиного алгоритму поведінки. Фінансовий менеджмент забезпечує досягнення ефективності діяльності та зростання вартості конкретного економічного суб'єкта, зокрема, медичного закладу.

Послідовність етапів фінансового менеджменту в закладі охорони здоров'я може бути представлена так, як наведено на Рисунок 1.10.

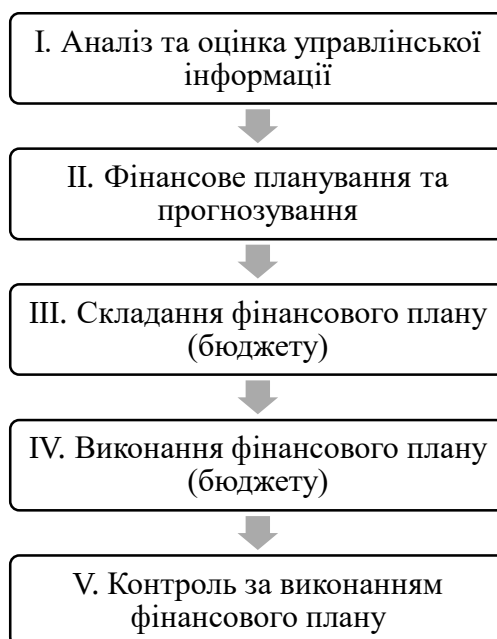


Рисунок 1.10 – Послідовність етапів фінансового менеджменту в медичному закладі

Джерело: сформовано автором за даними [33]

Ефективність функціонування системи фінансового менеджменту передбачає створення відповідної системи планово-прогнозних показників, які мають відображати стан внутрішнього та зовнішнього середовища на основі використання як фінансових, так і нефінансових індикаторів. Зазначеним вимогам найбільш повно відповідає збалансована система показників.

Збалансована система показників (BSC, Balanced Scorecard) – це система стратегічного управління підприємством на основі вимірювання та оцінювання його ефективності за допомогою оптимально підібраних показників. Ці показники відображають всі основні аспекти діяльності підприємства, як фінансові, так і нефінансові (Рисунок 1.11).

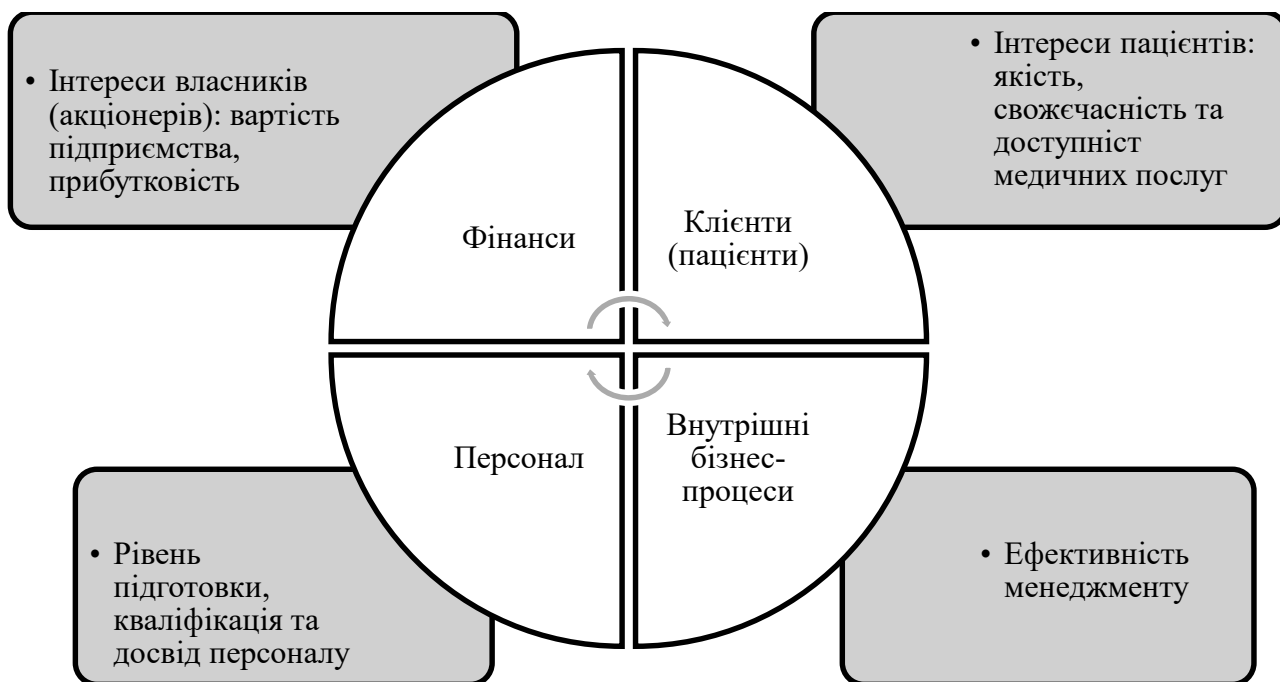


Рисунок 1.11– Структура збалансованої системи показників

Джерело: сформовано автором за даними [34]

Збалансована система показників перетворює стратегію підприємства в показники (Рисунок 1.11) та являє собою методологічний інструмент стратегічного управління, який дозволяє приводить операційну діяльність у відповідність до стратегії та відображає рівновагу між короткостроковими і довгостроковими цілями, фінансовими і нефінансовими показниками, основними і допоміжними параметрами, зовнішніми та внутрішніми чинниками діяльності [34].

BSC – це не просто система оцінки ефективної діяльності підприємства в системі стратегічного планування, але також повноцінна система управління. У збалансованій системі показників необхідно вирізняти:

- показники, які вимірюють досягнення цілей;
- показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цілей.

Ідея збалансування передбачає врахування при прийнятті управлінських рішень фінансових даних, а також інформацію дані про стан ринку, час і вартість процесів, які виконуються на підприємстві, інформацію про персонал та ін. При аналізі макроекономічних чинників, слід враховувати:

- попит та пропозицію медичних послуг;
- ціноутворення;
- ринок ресурсів: медичні установи, медичні кадри, лікарські засоби та вакцини, медична техніка, енергетичні та фінансові ресурси;
- сегментацію ринку медичних послуг за групами пацієнтів: сформовані переваги, демографічна характеристика, захворюваність населення;
- надання медичних послуг та витрати: асоційовані послуги (стаціонарні, амбулаторно - поліклінічні, швидка та невідкладна допомога), спеціалізовані послуги, системи оплати праці, ефективність затрат ресурсів (випуск медичних послуг на одиницю ресурсів).

Слід зазначити, що в системі фінансового менеджменту медичного закладу також суттєву роль відіграє фінансове планування та прогнозування, тобто обґрунтування варіантів розвитку та вибір оптимального (в залежності від наявних фінансових ресурсів), здатного забезпечити реалізацію мети здійснення медичної діяльності.

Метою фінансового прогнозування в системі охорони здоров'я є досягнення певного рівня соціальних показників при мінімальних фінансових витратах, тобто вибір оптимальної системи оплати за медичну допомогу при максимально можливому задоволенні потреб населення в медичних послугах.

Прогнозуванню та плануванню в системі фінансового менеджменту закладу охорони здоров'я забезпечує підвищенні ефективності використання фінансових ресурсів із врахуванням можливих варіантів його розвитку. До них належать:

- цільова орієнтація та координація відповідно до цілей медичного закладу;
- виявлення ризиків та зниження їх рівня;
- оптимізація процесів діяльності;
- підвищення стійкості підприємства за рахунок гнучкості, адаптованості до змін.

В основу прогнозно-планових робіт покладено створення різних сценаріїв розвитку подій та вибір кращого з них. Основою для рішень є дані, отримані в

результаті систематичних досліджень та аналізу всього доступного обсягу інформації, їх своєчасна обробка та інтерпретація. На основі отриманих результатів складається фінансовий план – підсумковий документ, який будується з урахуванням усіх зазначених аспектів. Складання фінансового плану (бюджету) передбачає вибір фінансових методів та інструментів; визначення співвідношення джерел фінансування; вибір методики ціноутворення тарифів на медичні послуги; розробку економічних нормативів, нормативів за обсягом та структурою медичних послуг.

Виконання фінансового плану здійснюється шляхом мобілізації та використання фінансових ресурсів. Мобілізація фінансових ресурсів має на меті: управління фінансовими ресурсами; оптимізацію зборів цільових внесків; використання різних форм їх накопичення. Розподіл фінансових ресурсів передбачає визначення оптимального способу фінансування (позика, дотація, кредит, субвенція, субсидія), а також створення адекватної політики (методики ціноутворення) та прогнозування динаміки обсягу медичних послуг на певний період. Контроль як одна з функцій фінансового менеджменту включає: фінансовий контроль; оцінку ефективності фінансових планів (бюджету); забезпечення управлінського обліку.

Фінансовий менеджмент у системі охорони здоров'я сприяє вдосконаленню ціноутворення на медичні послуги, визначенню їх оптимальної структури, вибору найкращого способу оплати медичної допомоги. Вдосконалення методології ціноутворення відбувається із врахуванням об'єктивно обумовлених та суспільно необхідних витрат на надання медичної допомоги гарантованих обсягу та якості.

Ефективна система фінансового менеджменту в медичному закладі вимагає створення кадрових, організаційних та інформаційних передумов (Рисунок 1.12).

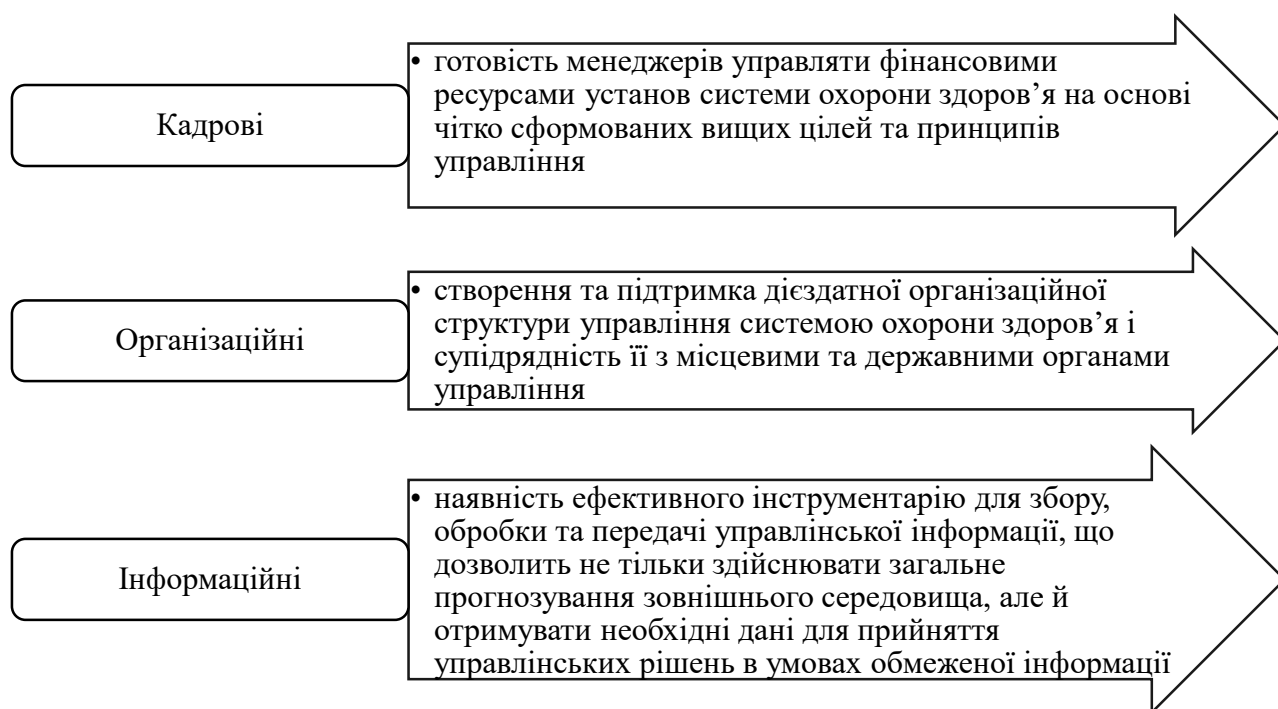


Рисунок 1.12. – Передумови забезпечення ефективності системи фінансового менеджменту в закладі охорони здоров'я

Джерело: сформовано автором за даними [33]

Таким чином, в умовах ринкової економіки функціонування установ охорони здоров'я багато в чому залежить від здатності на практиці реалізувати основні положення фінансового менеджменту і тим самим забезпечити досягнення головної мети даної галузі (збереження та покращання здоров'я населення) з максимальним економічним ефектом у вигляді вартості підприємства, або прибутку. Відсутність професійного стратегічного та тактичного управління досить часто призводить до більш низької ефективності функціонування організації порівняно з можливою. З огляду на це, необхідно дотримуватись і послідовності технологічних етапів фінансового менеджменту.

Забезпечення ефективності фінансового менеджменту, зокрема, на основі використання збалансованої системи показників, в сучасних умовах є важливим завданням в системі управління як комунальними, так і комерційними закладами охорони здоров'я. При цьому, специфіка діяльності комерційних медичних закладів та сучасні тенденції розвитку системи охорони здоров'я в Україні

актуалізують використання в системі фінансового менеджменту таких закладів вартісно-орієнтованого управління, спрямованого на забезпечення зростання вартості підприємства та ефективності його функціонування в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку системи фінансового менеджменту медичного закладу

З метою удосконалення системи управління медичним закладом та підвищення якості такого управління, що є обов'язковою умовою забезпечення його конкурентних переваг в умовах переходу на автономну модель діяльності, доцільним є впровадження системи фінансового менеджменту як одного із напрямків ефективного управління медичним закладом [39].

В результаті зміни механізмів управління та фінансування медицини значно зросла роль фінансового менеджменту та менеджменту закладів охорони здоров'я в цілому. Крім того, різносторонній характер джерел фінансування закладів охорони здоров'я передбачає і багатоваріантність фінансового менеджменту, в основу якого покладено поєднання стандартних та неординарних прийомів управління, гнучкість та неповторність тих чи інших способів дій у конкретній господарській ситуації [36, с. 24].

Однією з задач впровадження фінансового менеджменту у систему охорони здоров'я та медичного страхування повинно стати вдосконалення ціноутворення на медичні послуги, встановлення єдиних принципів розрахунку тарифів, визначення їх структури, розробка методичних підходів до розрахунку тарифу, визначення критеріїв вибору способу оплати медичної допомоги, які надають населенню медичні установи.

Процес прийняття управлінського рішення у вітчизняних закладах охорони здоров'я стає все більш ускладненим з огляду на наростання різноспрямованості аспектів, які визначають ефективність подальшої реалізації таких рішень у

сучасних умовах. Реформування вітчизняної медицини, обмежене фінансування закладів охорони здоров'я, поширення прогресивних методик діагностування, зростання захворюваності населення та підвищення вимог пацієнтів до якості медичних послуг – чинники, які формують нові виклики до всіх учасників взаємовідносин у медичній галузі [38].

В Україні існує гостра нестача фахівців-організаторів у сфері охорони здоров'я, які вміють приймати відповідальні, самостійні й ефективні рішення стратегічного характеру. Це пояснюється відсутністю ефективної системи підготовки менеджерів у галузі охорони здоров'я та створення якісної освітньої бази з урахуванням найкращих здобутків провідних країн світу та реалій української системи охорони здоров'я.

Окрему увагу необхідно звернути на те, що управлінці в розвинених країнах світу – це фахівці з економічною чи юридичною освітою, так звані медичні менеджери, а в Україні велика частка управлінців у галузі охорони здоров'я – фахівці без досвіду та навичок з управління, які мають медичну освіту (лікарі-практики) і більшість з яких не мають правової чи економічної підготовки.

З моменту реформування охорони здоров'я активно ведеться дискусія щодо статусу керівного складу медичного закладу, а також наявність у них спеціальної освіти для займання таких посад.

З 1 січня 2019 року в Україні функції директора та медичного директора були чітко розмежовані: директор закладу займатиметься питаннями господарської діяльності, а медичний директор – виключно питаннями медицини. Нікого не звільнятимуть: усі головні лікарі та інші медичні працівники виконуватимуть свої функції без змін до закінчення терміну дії їхніх договорів [40].

Після завершення терміну дії договору головні лікарі зможуть пройти конкурс як на посаду генерального директора, так і на посаду медичного директора закладу охорони здоров'я.

Але, обов'язковим для керівника у сфері якості є використання методу системного підходу для встановлення взаємодії всіх процесів у системі та

запровадження елементів самооцінювання діяльності медичного закладу в контексті підвищення якості надання медичної допомоги [36].

Перехідний етап, на якому наразі перебуває практика вітчизняного фінансового управління, повинен бути використаний як перевага у подальшому її реформуванні шляхом удосконалення теоретичної та методологічної бази ефективного фінансового менеджменту. В основу такого удосконалення має бути покладено системний підхід, який дозволить урахувати вплив нефінансових факторів у фінансових індикаторах розвитку підприємства. Сьогодні постає науково-практичне завдання формування гнучкої системи фінансового менеджменту, що адаптуватиме діяльність суб'єкта господарювання до зовнішніх факторів впливу, узгоджуватиме їх із внутрішніми завданнями забезпечення стійкості, рівноваги, добробуту акціонерів та подальшого розвитку підприємства. Гнучкість менеджменту у сучасній теорії управління вартістю розглядається як фактор її зростання [41].

Основними чинниками конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я є: медична ефективність, тобто здатність якнайповніше задовольняти потреби споживачів шляхом надання повного спектру високоякісних медичних послуг; адміністративна ефективність, передусім ефективність адміністративного, фінансового, кадрового, інформаційного, комунікаційного менеджменту в управлінні установою, її підрозділами, ресурсами; економічна ефективність – надавати медичну допомогу таким чином, щоб максимізувати використання ресурсів та уникнути марних витрат; безпечність – надання медичної допомоги, яка мінімізує ризики завдати шкоду пацієнтам, у тому числі пошкоджень, яким можна запобігти, а також зменшує можливість медичних помилок; результативність – досягнення найкращих результатів через надання послуг на основі наукових знань та принципів доказової медицини; своєчасність – скорочувати час очікування та затримки як для тих, хто надає, так і для тих, хто отримує медичну допомогу; забезпечувати рівність – надання медичної допомоги, яка не відрізняється за якістю відповідно до особистих характеристик: стать, раса, національність, місце проживання або соціально-економічний статус; людино-лабораторіячність –

надання медичних послуг з урахуванням індивідуальних цінностей, вподобань і очікувань пацієнтів та культури їх громади [42].

Слід зазначити, що проведенням медичної реформи призвело до посилення конкуренції на ринку медичних послуг і, таким чином, сприяло підвищенню якості обслуговування пацієнтів, стимулюванню на постійній основі вдосконалювати професійні навички та впроваджувати професійну діяльність інноваційні методи лікування.

Таким чином, медична система України наразі перебуває на складному етапі трансформаційних змін: змінюються умови господарювання, принципи та механізми фінансування закладів охорони здоров'я, як приватних, так і комунальних. З огляду на зазначене особливої уваги потребує вдосконалення системи менеджменту, зокрема, фінансового менеджменту медичних закладів.

Останніми роками проблеми в медичній галузі стають дедалі важливішими в українському суспільстві. Основною проблемою є підвищення рівня невдоволення населення якістю медичних послуг. Повноцінне функціонування ринку медичних послуг неможливе без створення конкурентного середовища в цій галузі. Цей аспект надзвичайно важливий, враховуючи якість послуг, що надаються. На жаль, більшість медичних працівників досі не вважають себе залежними від споживача, як це повинно бути в умовах ринкової економіки. З іншого боку, держава не забезпечує достатні фінансові ресурси для закладів охорони здоров'я, що ще більше ускладнює ситуацію. Одним із шляхів виходу з проблеми недофінансування з державного бюджету та застарілості відносин між медичними працівниками та пацієнтами є заміна державних медичних установ приватними. В даний час близько 14,3% від загального ринку медичних послуг займають приватні лабораторії.

Найзначнішою подією для медичної галузі є початок медичної реформи.

Для ринку приватних медичних послуг характерними є такі особливості:

а) на відміну від державного сектору, на ринку приватних медичних послуг існує конкуренція між учасниками, що спонукає їх постійно підвищувати

ефективність своєї роботи, покращувати якість послуг, що надаються за рахунок залучення висококваліфікованого персоналу, придбання нового обладнання;

б) ще однією тенденцією на ринку приватних медичних послуг є консолідація учасників ринку за рахунок розширення профілю та формату закладу, а також розвиток мережі медичних лабораторій[47].

Загалом в Україні можна сказати, що послугами приватних медичних закладів користується незначна кількість населення України. Цей показник найбільш точно описує ситуацію в містах України. Частка населення, яке користується приватними медичними послугами, безпосередньо залежить від двох факторів: рівня реального доходу та кількості приватних медичних закладів. У 2023 році, за результатами опитувань, лише 42,1% населення за останній рік звернулось до приватних медичних закладів, ще 21,9% скористались послугами виклику лікаря додому.

Таким чином, головним фактором, який сприяв вибору приватної установи в Україні, була рекомендація друзів, знайомих чи родичів.

В Україні щорічно зростає ринок приватної медицини з точки зору збільшення вартості послуг, що з'являються, появи нових учасників ринку та зростання довіри до приватної медицини на тлі падіння до державної.

У 2020 році Україна в цілому надала медичних послуг у приватному секторі на суму 21,8 млрд грн. За результатами 2020 року темпи зростання приватного ринку медичних послуг сповільнилися до 16,6%, після зростання на 34,5% у 2019 році.

Зменшення приросту місткості ринку в першу чергу можна пояснити певним насиченням ринку. У 2016-2019 роках ріст ринку приватних закладів відбувся в основному за рахунок нових клієнтів, які обрали приватні медичні послуги на відміну від державних.

Місто Київ, як столиця та найбільше місто в Україні, є провідним регіоном на ринку приватної медицини. Тут знаходиться більшість медичних закладів. Далі йдуть Харків, Дніпро, Одеса та Львів (Рисунок 2.1).

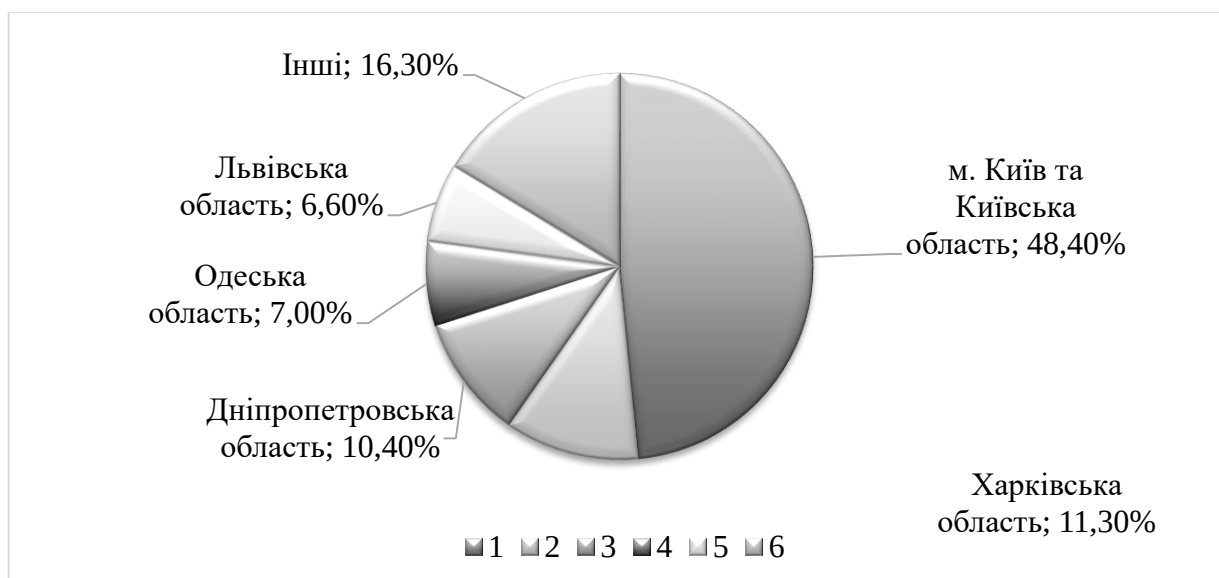


Рисунок 2.1 – Ринок приватної медицини за регіонами України. [37]

З 2021 року частка приватних закладів на ринку медицини в Україні зростає. Це пов'язано насамперед із впливом ринку, де для більшості середніх та великих приватних медичних закладів ця модель бізнесу є найбільш перспективною, що в свою чергу дозволяє охопити максимальну кількість потенційних клієнтів.

Аналіз частки приватних медичних закладів проводився на основі вибірки інформації про діяльність приватних медичних установ в Україні, загалом частка клінік діагностики сягає 23.1% (Рис. 2.2).

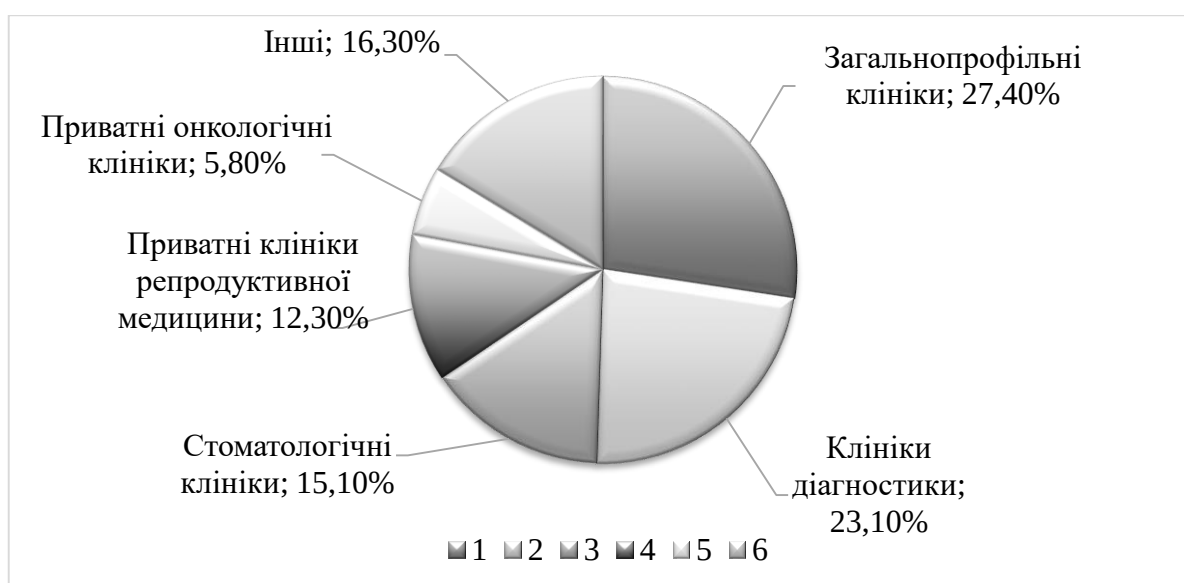


Рисунок 2.2 – Розподіл приватних медичних установ за спеціалізацією в Україні за 2023 рік [37]

Також необхідно враховувати прогнози розвитку ринку приватних медичних послуг. На ринок приватних медичних послуг в Україні впливали кілька суттєвих факторів, що визначали його сучасний стан.

Одним з таких факторів є стан державної медицини. Сьогодні реформа цієї сфери може призвести до формування більш прозорого механізму функціонування та фінансування, що, в свою чергу, має призвести до поліпшення якості обслуговування. У свою чергу, посилиться конкуренція між приватною та державною медициною. Такого розвитку подій слід очікувати протягом найближчих 2-3 років. На рівень конкурентоспроможності державної медицини, зокрема, впливатиме низка макроекономічних факторів, таких як медичні витрати, інфляція, рівень національної валюти та доходів, а також контроль якості реформи охорони здоров'я.

Майже всі великі приватні лабораторії надають послуги середнього та преміум-сегментів. Зосередження уваги на двох сегментах дозволяє клініці охопити більше пацієнтів. Виходячи з цього, одним із ключових макроекономічних факторів на ринку приватної медицини є рівень реального доходу. Через зростання цін споживачі змушені переглянути свої витрати. У майбутньому ринок приватної медицини в грошовому вираженні буде зростати в першу чергу за рахунок нових клієнтів [47].

Відмінною рисою ринку приватної медицини, в тому числі в преміум-сегменті, є використання сучасних технологій не тільки з точки зору обстеження та лікування, але і з точки зору супутніх послуг, що стосуються автоматизації процесів, зберігання та аналізу даних пацієнтів. Інвестиції у впровадження цифрових технологій у галузі охорони здоров'я можуть сприяти більш ефективному використанню медичних даних у дослідженнях, підтримувати ініціативи в галузі персоналізації охорони здоров'я. Цифрові інновації не замінюють людину, а, навпаки, полегшують її роботу та розширюють можливості. Це дозволяє висококваліфікованим медичним працівникам зосередитись на більш важливих завданнях, які передбачають безпосереднє спілкування з пацієнтом.

Враховуючи вищезазначені фактори, у наступні періоди на ринку приватних медичних послуг спостерігатимуться такі тенденції:

а) поява нових учасників ринку. Незважаючи на високий рівень необхідних інвестицій, сфера приватних медичних послуг є перспективним бізнесом, оскільки послугами приватної медицини досі користується дуже мала частка українців, порівняно з європейськими країнами, що в майбутньому дозволяє збільшити цю кількість декілька разів;

б) розширення членів мережі шляхом відкриття нових медичних закладів, в тому числі і медичних лабораторій. Київ все ще матиме ключову частку приватного ринку медицини. Однак більшість гравців все ще орієнтовані на людей із середнім рівнем доходу, які поступово переходять від державної до приватної медичної служби;

в) диверсифікація послуг шляхом відкриття нових сфер. Великі лабораторії, такі як Борис, Оберіг та Добробут, почали працювати з єдиного відділення, і внаслідок зростаючого напливу пацієнтів та відкриття нових відділень виникла потреба збільшити кількість медичних послуг (для підтримки ринку позиції та підвищення конкурентоспроможності). має на увазі придбання нового обладнання [48].

2.2. Аналіз ринкового середовища та позиції медичного закладу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в Україні

Як доводить проведене дослідження, ринок приватних медичних послуг залишатиметься конкурентоспроможним у найближчі роки, що сприяє як нормалізації ситуації в країні, так і великим потенційним можливостям у більшості сегментів медичних послуг. На думку експертів очікується, що ринок приватних медичних послуг зростатиме в середньому на 20%-30% щороку, причому половина зростання обумовлена ціною на послуги. Тенденція консолідації учасників та розширення спектру послуг, що надаються, і географії філій буде продовжуватися: мережеві лабораторії будуть прагнути розвивати ринки всіх великих міст України. Впровадження обов'язкового та розвиток добровільного медичного страхування в

майбутньому посилить тенденцію до зменшення частки сегменту державної медицини, що сприятиме відкриттю приватних медичних закладів у великих містах України з відносно високими доходами.

Таким чином, аналіз стану ринку медичних послуг в Україні підтвердив актуальність розробки конкурентних стратегій в рамках фінансового менеджменту. Проведені дослідження свідчать, що приватні медичні заклади розвиваються здебільшого у великих містах, де проживає платоспроможне населення, а ціна послуг залишається вирішальним фактором на ринку та конкуренції.

Процес відбудови України, а з ним і інвестиційний бум, почнеться одразу після перемоги. Важливим завданням в цих умовах є розвиток галузі з доданою вартістю, створеною всередині країни, та вдосконалення якості лабораторних послуг, які є доступними і зручними.

За даними Всеукраїнської асоціації клінічної хімії та лабораторної медицини, щорічно в Україні проводиться понад 800 млн різного роду медичних аналізів, тобто в середньому по 17 тестів на рік на одного українця. Проте за кількістю витрачених на одну людину реагентів наша країна досі пасе задніх у порівнянні з країнами Європи. Як зазначають експерти, на закупівлі IVD-реагентів у нас витрачається не більше 0,8 євро на рік на людину, тоді як, наприклад, у Румунії цей показник щонайменше втричі вищий – 3,5 євро. У більш розвинених європейських країнах ці витрати значно більші: у Польщі – близько 7,7 євро на людину, у Чехії – 15,4 євро, а в Німеччині – 26,1 євро.

Сьогодні в Україні налічується близько 5,5 тисяч державних лабораторій, тоді як приватних – значно менше. Це дуже мало. Цифри свідчать про те, що лабораторний аналіз відірваний від клінічної практики, наслідком чого є постановка неправильних діагнозів та призначення неефективної терапії. Світовий досвід показує, що збільшення витрат на лабораторну діагностику на 1% знижує витрати на лікування на 5%.

Причина, через яку державні лабораторії не справляються зі своїми обов'язками і їхні пацієнти йдуть до приватних лабораторій, полягає у нестачі державного фінансування системи охорони здоров'я та медичних закладів для

придбання необхідних реагентів та обладнання. Вистачає лише на найнеобхідніше, що складає не більше 50 видів найпростіших тестів, 90% з яких належать до загальної клініки і біохімії, і собівартість яких досить невисока.

Приватні ж лабораторії здатні забезпечити більш широкий спектр лабораторної діагностики – 500 і більше, переважно складних, видів досліджень, у структурі яких поряд із загальною клінікою і біохімією (52%) значну частку (33%) становить імунологія, 11% – полімеразна ланцюгова реакція (ПЛР) і лише 4% – мікробіологія.

В останні роки спостерігається цікава тенденція: українці все частіше звертаються до послуг приватних провайдерів для проведення лабораторних тестів загальної клініки і біохімії, що свідчить про незадоволений попит у цих сегментах в держсекторі лабораторного ринку. Однак найбільш затребуваними послугами приватних лабораторій залишаються складні види аналізів – на гормональний статус, різні інфекції та інші. Втім, навіть їх асортимент не покриває всіх потреб, тому час від часу біоматеріал доводиться відправляти в європейські лабораторії, які проводять до 5 тисяч різних аналізів.

Загалом, за даними учасників ринку, приватні лабораторії проводять у натуральному вираженні приблизно 10% всіх досліджень на ринку. Загальний обсяг ринку приватних медичних лабораторій становить близько \$100 млн. При цьому на частку «Сінево» припадає близько 50% ринку в грошовому вираженні, або одна третина в кількості тестів. За нею йдуть такі великі гравці ринку, як лабораторії «Діла» (15-20%) і «Інвітро» (3-5%).

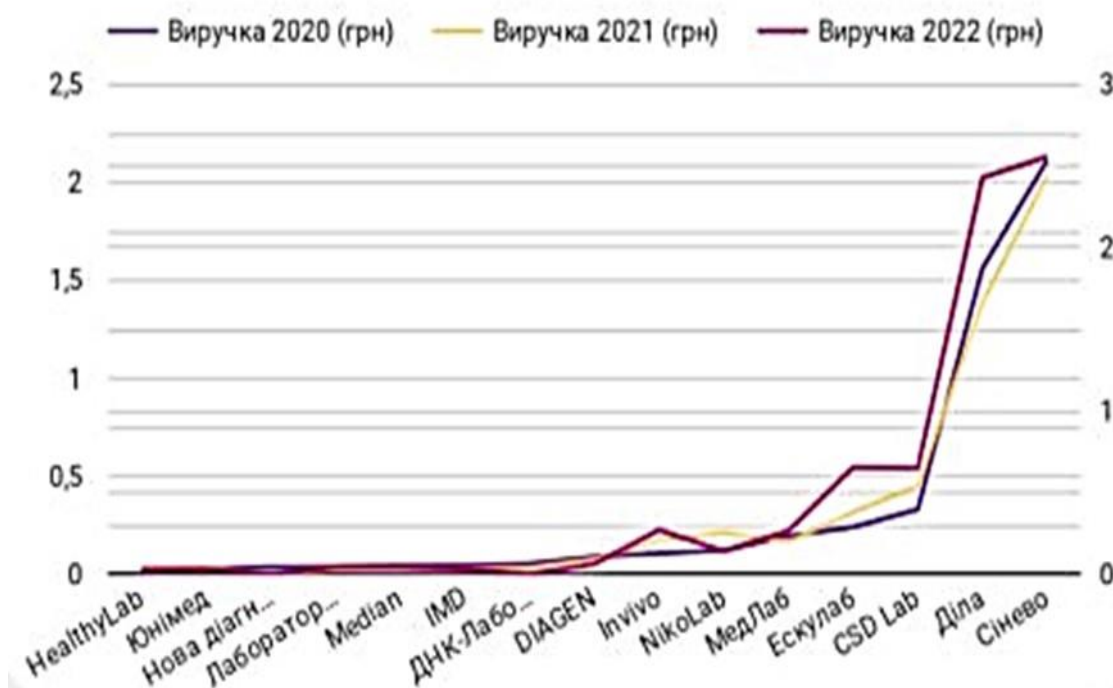


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягу чистого доходу медичних лабораторій в Україні [48]

Очікується, що після війни ринок приватних медичних лабораторій в Україні продемонструє значне зростання, сягнувши 20-25% у грошовому еквіваленті. Цей прогноз ґрунтується на даних, які свідчать про стійку тенденцію до зростання кількості лабораторних закладів в Україні, яка спостерігалася до початку 2022 року.

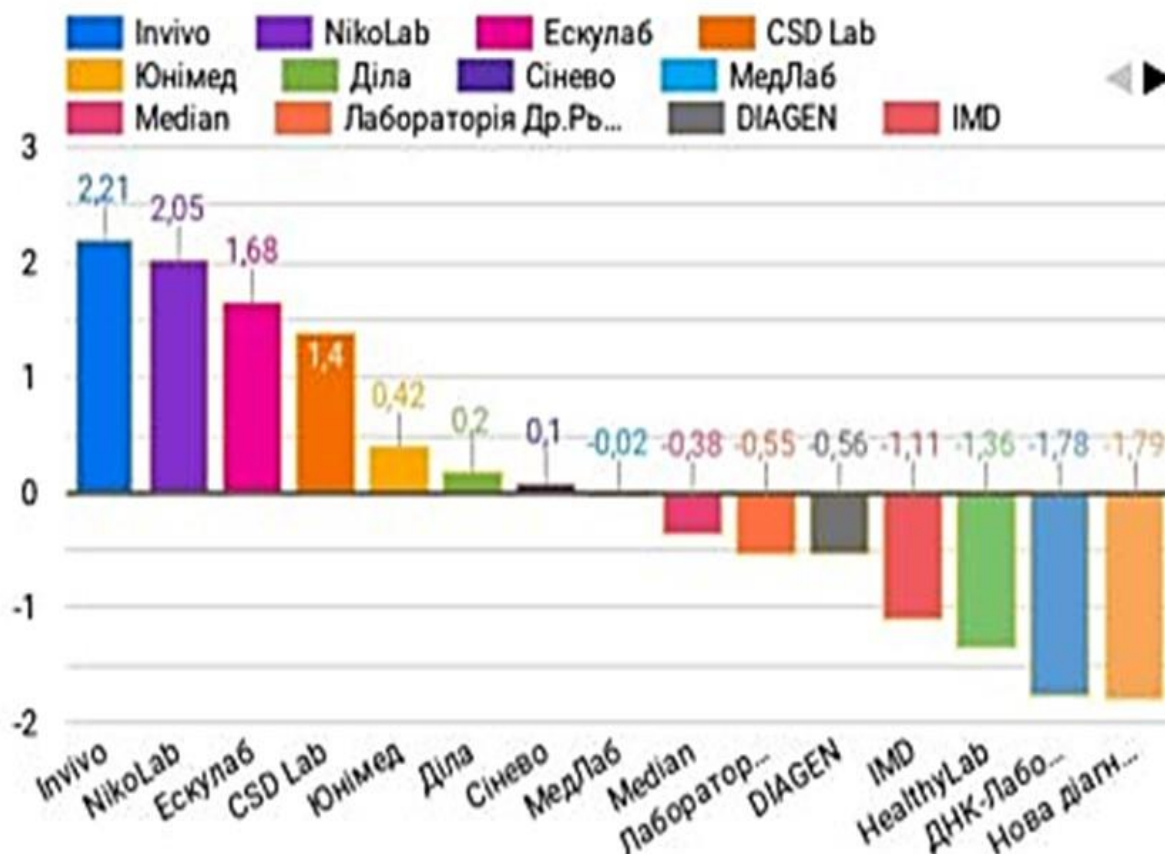


Рисунок 2.4 – Динаміка росту лабораторних установ в Україні[48]

Потрібно враховувати девальвацію української національної валюти, яка змушує лабораторії підвищувати ціни на свої послуги. Однак, на відміну від інших сфер, де девальвація призвела до зменшення обсягів споживання, в сегменті лабораторних досліджень експерти не очікують падіння, а навпаки – прогнозують зростання. Безумовно, зниження купівельної спроможності є негативним фактором, але люди не можуть відмовити собі у лікуванні. Відвідування державних клінік для діагностики не є варіантом для багатьох, оскільки державні лабораторії не можуть надавати якісні послуги широкого спектру.

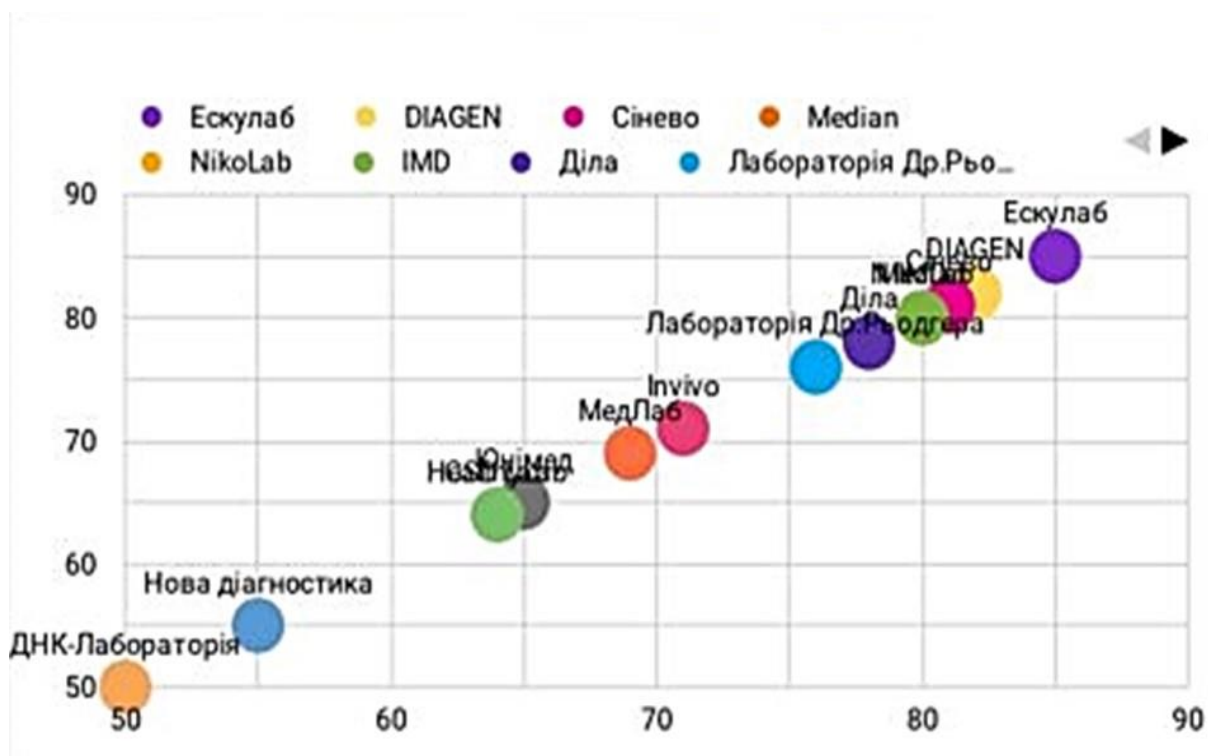


Рисунок 2.5 – Відсоток позитивних відгуків по медичним лабораторіям в Україні[48]

Експерти також вважають, що ринок буде розвиватися, зокрема з огляду на зростаючу орієнтацію жителів країни на здоровий спосіб життя. Однак для цього українці повинні принаймні повернутися до попереднього рівня купівельної спроможності, що станеться не скоро. Тому зростання ринку варто прогнозувати на більш далеку перспективу. Експертна група при Міністерстві охорони здоров'я презентувала Національну стратегію реформи системи охорони здоров'я України на 2015-2025 роки. Згідно з документом, непрофільні напрями діяльності державних лікарень (діагностика, харчування тощо) будуть передані на аутсорсинг, що підвищить роль приватних закладів охорони здоров'я.

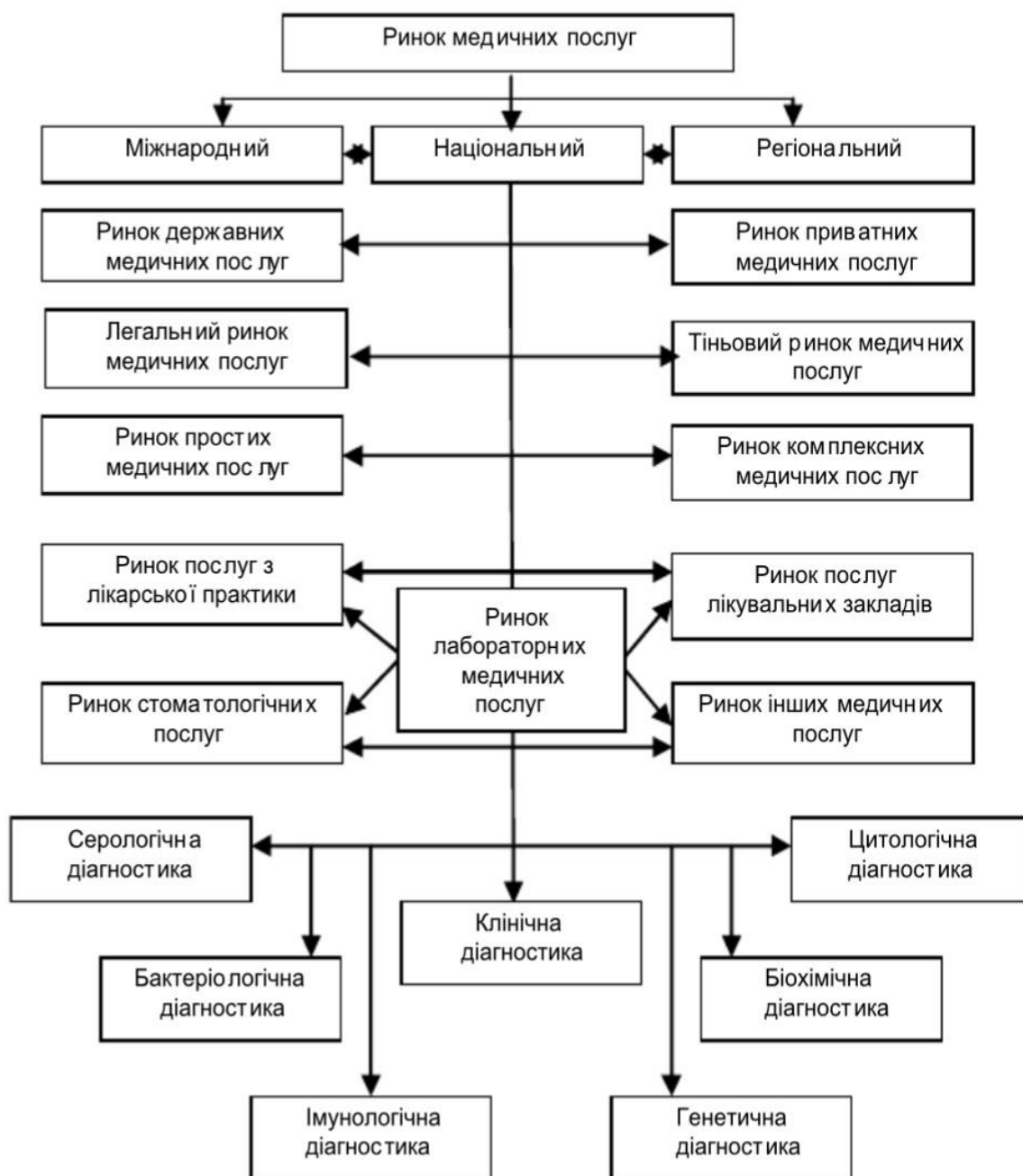


Рисунок 2.6 – Загальна структура ринку медичних послуг та ринку лабораторних медичних послуг.

Станом на листопад 2022 року внаслідок військової агресії було пошкоджено 958 медичних установ, а ще 144 повністю зруйновано. За інформацією МОЗ, сума збитків медичної інфраструктури склала майже 1 млрд євро. За оцінками експертів ринку, її обсяг наразі становить лише 10-20% від довоєнного рівня, який у 2021 році сягав майже \$8 млрд.

Втрати приватної медицини, яка є важливою частиною національної медичної системи, ще не пораховані.

Ринок приватних медичних та лабораторних послуг за останні 10 років демонстрував впевнене зростання, збільшившись у 4-5 разів. На початок 2022 року кількість філій основних гравців ринку була зафіксована на певному рівні.



Рисунок 2.7 – Кількість філій медичних лабораторій в Україні[48]

Лідером серед представлених лабораторій за кількістю філіалів є "Сінево" – 333 відділення (на момент складання рейтингу). "Діла" та "Ескулаб" мають вдвічі менші показники, проте зайняли відповідно 2 та 3 місце.

На ринку України представлені як міжнародні мережеві гравці, так і локальні компанії, що працюють лише на місцевих ринках лабораторної діагностики. Їхніми основними конкурентними перевагами перед державними медичними установами є не лише рівень комфорту та наявність додаткових сервісів, а й підтверджена якість тестів, які проводяться у найкоротші терміни на сучасній лабораторній базі, та їхня

кількість, що становить від 500 до 1,5 тис. різних аналізів.



Рисунок 2.8 – Кількість позитивних та негативних згадувань у ЗМІ медичних лабораторій в Україні[48]

Однак, за оцінками компанії Pro-Consulting, ринок лабораторної діагностики суттєво скоротився у 2020 році під час локдауну та жорстких обмежень (зокрема на проведення планових операцій), спричинених пандемією коронавірусу. Кількість аналізів зменшилася майже на 23% у порівнянні з 2019 роком.

Загалом, станом на кінець 2020 року в Україні лабораторні установи провели майже 500 млн досліджень. З них 76% припадали на систему МОЗ, 16% – на приватні установи, і 7% – на відомчі.



Рисунок 2.9 – Кількість послуг медичних лабораторій в Україні[48]

Лабораторія Др. Рьодінгера зайняла перше місце за кількістю послуг з 1800+ позиціями у переліку. Трохи менше показники мають Діла, Сінево та CSD Lab (1190, 1159 та 1158 послуг відповідно). У всіх представлених лабораторіях є послуга «виклик медсестри додому», що є зручним для людей з порушеннями рухової функції, у випадку поганої погоди або через неможливість потрапити у години забору аналізів. Наявність такої послуги є явною перевагою перед конкурентами.

За словами самих операторів, ринок приватної лабораторної медицини швидко адаптувався та у 2021 році зріс у 2,5-3 рази. Потім почалася війна, що призвело до падіння ринку. Сьогодні більшість медичних лабораторій дотримуються стратегії виживання на ринку, спрямовуючи всі зусилля на підвищення активності, інвестування у нові продукти та розширення мережі для максимізації продажів.

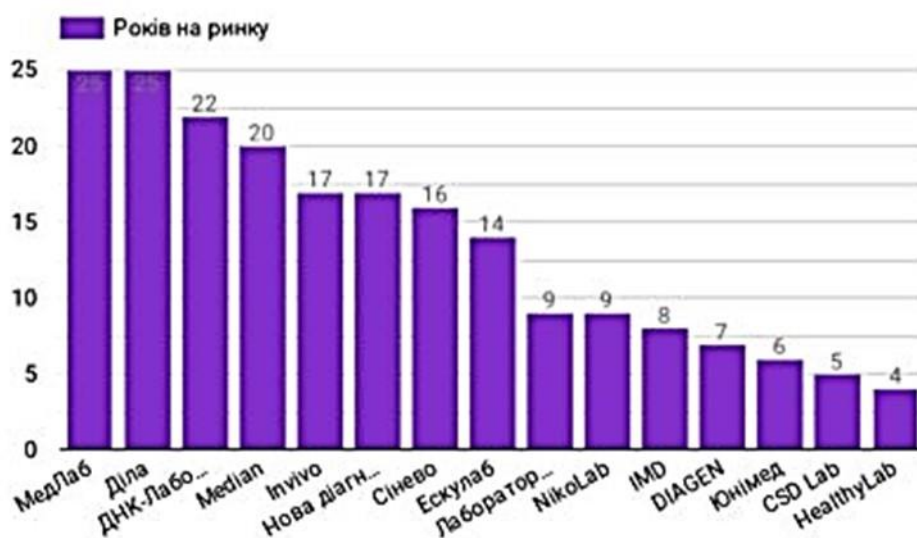


Рисунок 2.10 – Кількість років існування медичних лабораторій на ринку України[48]

До списку найбільш потужних медичних лабораторій в Україні входять: Діла, Сінево, Ескулаб, ДНК-Лабораторія, МедЛаб, Нова діагностика, Юнімед, CSD Lab, DIAGEN, Invivo, Median, NikoLab, IMD, HealthyLab та лабораторія Др. Рьодінгера.

Наймолодший з них (HealthyLab) – 4 роки, тоді як найстарші пропонують свої послуги вже понад 20 років (Діла, МедЛаб, ДНК-Лабораторія та Median).

Темпи зростання мережі медичних лабораторій Діла не тільки не впали, а й значно інтенсифікувалися: якщо у 2021 році відкрилося 29 нових відділень, то у 2022-му – понад 40. Більшість з них відкрилися у західних регіонах та великих містах за оновленою франчайзинговою програмою компанії, де зміни торкнулися не лише форматів партнерських відділень, але й підходів до управління бізнесом загалом.

У сучасних умовах перспективною є енергоощадна стратегія, яка дозволяє оптимізувати діяльність, щоб не генерувати збитків та зберегти свою частку ринку. Таку тактику обрала мережа лабораторій «Сінево». Вони акцентують увагу на сплаті податків державі та «роблять все, щоб вижити та перемогти».

Проте принципово важливо, щоб існуючі труднощі не позначалися на якості лабораторних досліджень. В останні роки майже 400 медичних лабораторій всіх форм власності та підпорядкування взяли участь у національній програмі зовнішньої оцінки якості лабораторних досліджень. Це лише на 30% менше, ніж у попередні роки. Таке зниження пояснюється тим, що у дослідженні не змогли взяти участь лабораторії на окупованих та найбільш постраждалих від війни територіях.

Провідні оператори ринку, серед яких медична лабораторія CSD LAB та «Сінево», приєдналися до медичного обслуговування пацієнтів за Програмою медичних гарантій Національної служби здоров'я України. Ця підтримка реформи національної системи охорони здоров'я та «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року» дозволяє ще більшій кількості українців отримувати безоплатні лабораторні дослідження.

Більшість гравців ринку лабораторної медицини дивляться на його перспективи з оптимізмом. Незважаючи на зростання конкуренції між мережами та різну доступність послуг у регіонах України, галузі вдалося знайти оптимальні стратегії розвитку та збалансувати свою цінову політику, щоб залишатися на ринку навіть у важких умовах війни.

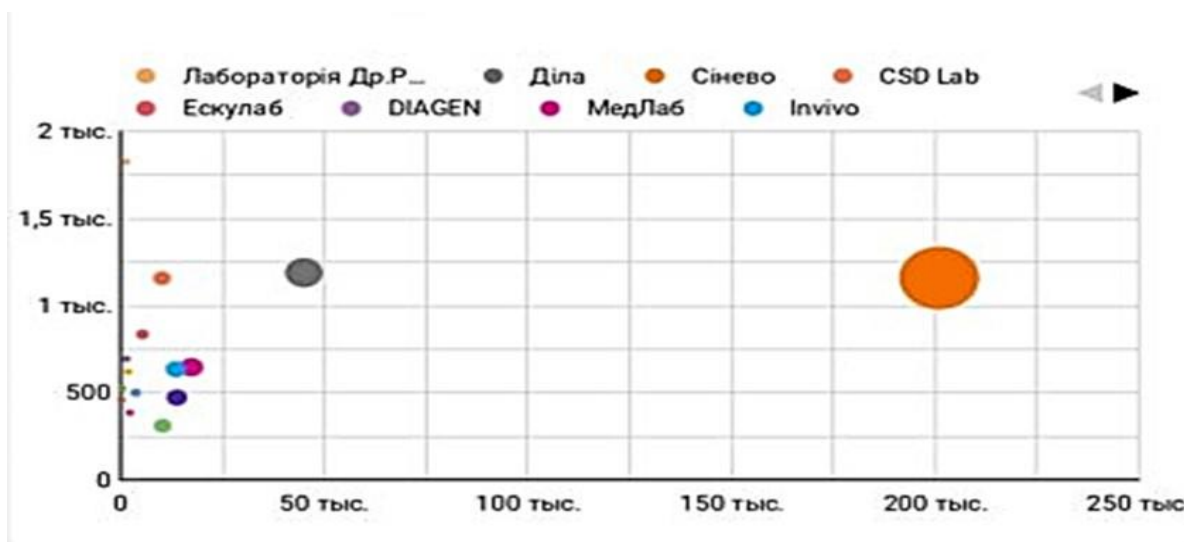


Рисунок 2.11 – Кількість пошукових запитів медичних лабораторій в Україні[48]

Медична лабораторія CSD LAB, заснована в 2010 році, є унікальним лабораторним комплексом, який пропонує понад 1500 видів лабораторних досліджень по всій Україні. Компанія, об'єднана гаслом «Точність заради життя», є лідером у проведенні патоморфологічних досліджень у Східній Європі — кожен третій онкологічний діагноз в Україні визначається саме тут. Це робить компанію важливим гравцем на ринку, оскільки швидкість встановлення точного діагнозу впливає на успішність подальшого лікування.

Медична лабораторія ДІЛА, заснована в 2010 році, є однією з провідних компаній на ринку медичної діагностики України. Сучасна науково-виробнича база дозволяє їй проводити понад 8 млн досліджень для більш ніж 2,5 млн пацієнтів щороку. Це перша приватна лабораторія в Україні, яка отримала міжнародну акредитацію ISO 15189, підтверджуючи відповідність вимогам якості та компетентності. Високі темпи розширення мережі призвели до відкриття понад 180 відділень по всій країні. З початком широкомасштабного вторгнення пріоритетами стали безпека співробітників, психологічна підтримка персоналу та збереження виробництва і відділень, зокрема одного зі складів з реагентами у Київській області. Через два тижні після вторгнення компанія змогла відкрити 14 відділень у Києві, організувати логістику та відновити ефективність роботи в інших регіонах, включаючи Харків і Миколаїв. Сьогодні, крім основного лабораторного комплексу

в Києві, компанія відкрила лабораторію у Львові, створивши нові робочі місця і надавши більше можливостей для отримання якісної лабораторної діагностики. Використовуючи програму франчайзингу, компанія продовжує масштабувати мережу, відкриваючи відділення у нових форматах mini та light.

Незалежна медична лабораторія СМАРТЛАБ є лідером лабораторної діагностики на півдні України. Два власні лабораторні комплекси в Одесі та Миколаєві оснащені сучасним обладнанням від найкращих виробників і виконують понад 750 видів аналізів. Багаторівнева система контролю якості забезпечує оперативність та точність досліджень. До початку збройної агресії мережа СМАРТЛАБ налічувала 108 відділень у 26 містах Одеської, Миколаївської та Херсонської областей, а також в Умані та Кропивницькому. Крім того, лікарі 10 спеціальностей консультували пацієнтів у діагностичному центрі компанії. Компанія продовжує відкривати нові відділення, створювати робочі місця та навчати спеціалістів у власному навчальному центрі. Вони також надають допомогу дитячим будинкам та благодійним фондам, зокрема «Корпорації Монстрів».

Сінево, заснована в 2007 році, є провідною мережею лабораторій в Україні і входить до шведського медичного холдингу Medicover. Мережа нараховує понад 350 лабораторних центрів у більш ніж 150 населених пунктах України, а також має 8 потужних лабораторій, які виконують понад 1000 видів тестів. У 2021 році лабораторія обслуговувала 5,5 млн клієнтів і виконала 31,5 млн тестів. Точність досліджень забезпечується автоматичним обладнанням від найкращих світових виробників та постійним контролем якості (міжнародні програми контролю якості RIQAS і RfB), а також відповідністю світовим стандартам, зокрема EN ISO 15189:2015. У 2017 році «Сінево» у складі холдингу Medicover здійснила IPO на Стокгольмській фондовій біржі, ставши першою і єдиною медичною компанією в Україні, акції якої котируються на міжнародній біржі. З 2007 року холдинг Medicover інвестував у розвиток компанії понад 50 млн євро. «Сінево» є найбільшим роботодавцем та інвестором серед медичних установ в Україні, де працює понад 3000 співробітників. Щорічно лабораторні центри обслуговують майже 4 млн клієнтів. Мережа «Сінево» представлена в десяти країнах Європи.

Медична лабораторія Ескулаб, заснована у 2009 році, є лабораторією міжнародного рівня якості діагностичних досліджень у Львові і має найбільшу мережу відділень у Західній Україні. Це забезпечує пацієнтам можливість здавати аналізи за місцем проживання та оперативно отримувати високоточні результати. Наразі в лабораторії виконується більше 820 лабораторних досліджень. Мережа налічує понад 100 пунктів забору у населених пунктах Львівської, Івано-Франківської, Чернівецької, Закарпатської, Хмельницької, Тернопільської, Рівненської, Волинської областей та м. Київ.

Ніколаб, заснована у 2014 році, є мережею медичних лабораторій, яка спеціалізується на проведенні широкого спектру лабораторних досліджень.

Рейтинг Ukrainian Business Award надав можливість систематизувати та оцінити роботу медичних лабораторій за рядом ключових критеріїв. Кожна компанія отримала бали, які відображають їхню загальну ефективність та позицію на ринку

Таблиця 2.1 – Рейтинг Ukrainian Business Award ТОП- 15 медичних лабораторій України[48]

Компанія	Середня оцінка від журі	Місце в рейтингу	Бали	Бали %
Сінево	3,6	1	18,17	100
Діла	4,4	2	14,56	80,11
Ескулаб	3,9	3	10,24	56,37
Invivo	4,3	4	9,04	49,76
CSD Lab	3,6	5	8,37	46,08
DIAGEN	3,7	6	6,79	37,36
NikoLab	3,4	7	6,79	37,35
ДНК-Лабораторія	1,6	8	5,63	30,98
МедЛаб	2,1	9	5,48	30,14
Юнімед	3,8	10	4,04	22,22
Лабораторія Др.Рьодгера	1,5	11	3,22	17,71
IMD	4,2	12	2,11	11,64
HealthyLab	2,3	13	1,05	5,79
Median	1,8	14	1,05	5,76
Нова діагностика	0,8	15	1,04	5,72

Першим етапом характеристики діяльності медичного закладу є аналіз його організаційної структури, що визначає можливості обслуговування споживачів, корпоративної культури та спілкування з пацієнтами.

ТОВ «Діагностика Україна» створено 24.07.2006 Сфера діяльності: діяльність у сфері охорони здоров'я, загальна медична практика.

Продукція (послуги): Медичні лабораторні дослідження на більш ніж 4000 показників, включаючи складні генетичні дослідження. Форма власності: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

"Діагностика Україна" є провідним постачальником лабораторних послуг в Україні та Європі, що свідчить про її міцну ділову репутацію та позитивний імідж. Лабораторія робить вагомий внесок у сферу охорони здоров'я завдяки співпраці з провідними фахівцями та впровадженню наукових інновацій. Відповідно вимог ліцензійних умов праці, діючого законодавства та стандарту ДСТУ ISO 15189:2015 всі процеси в МЛ ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» стандартизовано, формалізовано та задокументовано.

Галузь медичної лабораторної діагностики відіграє ключову роль у сфері охорони здоров'я. Вона сприяє виявленню, визначенню та відстеженню різноманітних захворювань, надаючи цінні дані для розробки ефективних терапевтичних підходів. Стратегічне значення цієї галузі полягає у забезпеченні точної, надійної та своєчасної медичної інформації.

До основних переваг діяльності медичної лабораторії «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» можливо віднести:

1. Наявність новітнього обладнання та реагентів від світових лідерів, таких як Siemens, Olympus, Roche, BioRad.
2. Наявність висококваліфікованих фахівців у різних галузях лабораторної діагностики.
3. Наявність потужної системи лабораторної логістики з цільовими та оптимізованими маршрутами та графіками.
4. Забезпечення клієнтів безкоштовними системами для відбору біоматеріалу.
5. Наявність системи "Моліс" і можливість її використання в якості лабораторної інформаційної системи з метою введення, збереження та швидкого пошуку результатів.

Організаційна структура медичної лабораторії «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» є лінійною, що зумовлено невеликими розмірами організації (додаток А). Лінійно-функціональна структура управління полягає в тому, що кожен працівник управління виконує всі функції управління визначеною ділянкою, а підлеглий має лише одного керівника, розпорядження якого є обов'язковими для виконання. Лабораторія приймає лише висококваліфікованих спеціалістів. На сьогодні в лабораторії працює 52 співробітника. Середній медичний персонал відрізняється відповідальним підходом, дисциплінованістю та уважним ставленням до клієнтів, що також сприяє створенню спокійної та доброзичливої атмосфери

Переваги лінійно-функціональної структури полягають у наступному:

- а) дублювання функцій, виключаються невідповідності та невідповідності в управлінні;
- б) висока особиста відповідальність керівника за результати діяльності очолюваного ним підрозділу;
- в) рішення приймаються швидко.

До основних недоліків лінійно-функціональної структури можливо віднести:

- а) високі вимоги до керівника. Він має мати достатні знання та досвід у всіх сферах діяльності закладу.
- б) перевантаження інформацією. Значний потік документів, множинність контактів з підвідомчими, вищими та суміжними організаціями.

Ключовими факторами успіху ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в галузі медичних лабораторних досліджень є:

1. Точність діагностичних тестів. Це є надто важливим для ефективного лікування пацієнтів.
2. Оперативність надання результатів. Особливо у невідкладних випадках.
3. Стабільність та відтворюваність результатів, що забезпечує довіру до досліджень.
4. Здатність впроваджувати інноваційні технології та методи.
5. Можливість обробляти великі обсяги зразків ефективно та швидко.

6. Сумісність з різними системами охорони здоров'я для покращення доступності.
7. Якість наданих послуг. Дотримання регуляторних вимог.
8. Авторитетний бренд, що викликає довіру пацієнтів та медичних працівників. Позитивна репутація.
9. Надання спеціалізованих послуг. Наприклад, генетичне тестування, для доступу до нішевих ринків.

До основних клієнтів медичної лабораторії слід віднести:

- Пацієнти, які потребують лабораторних тестів та аналізів
- Заклади охорони здоров'я: лікарні, клініки, медичні лабораторії та інші..
- Бізнес-клієнти, такі як страхові компанії, роботодавці, фармацевтичні компанії для клінічних випробувань.
- Медичні працівники

Медична лабораторія «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» пропонує замовлення різноманітних унікальних лабораторних досліджень у провідних європейських та українських лабораторіях. Пропонований асортимент налічує понад 4 000 показників. В тому числі і складні генетичні дослідження.

Головна мета лабораторії полягає у забезпеченні надійної інформаційної бази, яка допоможе клієнтам приймати найбільш виважені діагностичні рішення. Лабораторія використовує новітні стандарти якості, пропонуючи персоналізований підхід та діагностичні дослідження найвищого рівня.

Для досягнення визначеної мети, лабораторія співпрацює з провідними експертами у своїх галузях та впроваджує наукові інновації в постійній співпраці з розгалуженою міжнародною мережею фахівців. Проведені дослідження, аналітичні процеси та методи, які застосовуються в практиці лабораторії, є ґрунтовними і сучасними, що дозволяє зміцнити позицію провідного постачальника лабораторних послуг у галузі лабораторних досліджень.

В цілому, медична лабораторія «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» є сучасним медичним закладом, в якому працюють висококваліфіковані фахівці.

Співробітники медичного закладу надають широкий спектр послуг населенню, маючи в своєму розпорядженні сучасне діагностичне обладнання. Лабораторія «Діагностика Україна» функціонує в умовах значної конкуренції, що становить певну загрозу для закладу. Водночас, існуючий попит на медичні послуги в Україні обумовлює потенційну можливість досягнення високого рівня фінансових результатів діяльності медичного закладу за умови ефективного розвитку системи фінансового менеджменту закладу на основі обґрунтованої фінансової стратегії. В свою чергу, обґрунтування фінансової стратегії медичного закладу передбачає проведення детального аналізу як мікро-, так і макросередовища його функціонування.

Основними факторами макросередовища для закладів охорони здоров'я є: економічні, науково-технічні, політико-правові, соціально-демографічні, культурні та екологічні.

Соціально-демографічне та культурне середовище представляє особливий інтерес для медичної лабораторії. В Україні чисельність населення зменшується щороку, в першу чергу через перевищення кількості померлих над кількістю народжених, що призводить до більш жорсткої конкуренції між лабораторіями. Згідно із звітом ПРООН, тривалість життя в Україні зменшується. Захворюваність зросла на 35-40%. Все це позитивно впливає на попит на послуги медичної лабораторії.

Що стосується науково-технічного середовища, то, за даними Державної служби статистики України [45], зростає впровадження нових технологій та виробництво інноваційної продукції. Інноваційна діяльність також зростає з точки зору витрат. Однак Україна значно відстає від Європи у розвитку транспортних, комунікаційних та інноваційних систем.

Основними факторами економічного середовища, що впливають на діяльність підприємства, є рівень доходу: номінально зростає дохід, але реальні доходи в Україні зменшуються. В даний час в Україні темпи зростання доходів

населення нижче темпів інфляції, що призводять до зменшення купівельної спроможності населення і, як наслідок, до зменшення попиту на медичні послуги.

Разом з тим, інфляція робить медичні товари дорожчими. Це спричиняє збільшення собівартості, а отже, і цін, що також може впливати на падіння попиту на продукцію медичної лабораторії. Всі ці тенденції негативно впливають на розвиток ринку в цілому.

Мікросередовище підприємства включає відносини компанії з постачальниками, посередниками, споживачами, конкурентами та контактною аудиторією.

Основними стейкхолдерами медичної лабораторії "ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА" є пацієнти, медичний персонал, виробники лікарських засобів, система охорони здоров'я та регулюючі органи. Їхній головний інтерес полягає в отриманні точних, надійних та своєчасних результатів лабораторних досліджень.

Результати дослідження впливу конкурентного середовища на медична лабораторія «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» за М. Портером, наведені в табл. 2.4, а також на Рисунок 2.7, враховують постачальників, покупців, потенційних конкурентів, послуги, що замінюють, та конкуренцію в галузі. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних чинників («5 сил» за Портером), вплив яких визначає рівень прибутковості галузі і вимірюється в показниках довгострокової віддачі від інвестованого капіталу. Конкуренція в галузі має тривалий вплив, зменшуючи норму віддачі капіталовкладень до конкурентної норми або тієї норми, яку можна отримати в абсолютно конкурентній галузі.

Таблиця 2.2 – Аналіз конкурентного середовища за М. Портером

Чинник	Сучасний стан ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»	Вплив
1.Постачальники	Медичний заклад співпрацює з перевіреними рекрутерами, які надають їй висококваліфікований персонал, а також постачальниками обладнання та витратних матеріалів.	Лабораторія контролює рівень кваліфікації персоналу. Але із зростанням інфляції та погіршенням економічної ситуації витрати на заробітну плату можуть зростати.

2.Покупці	Медичні послуги досить популярні. Приватні лабораторії пропонують знижки, які допомагають залучити нових клієнтів.	Оскільки конкуренція в галузі висока, компанія може використовувати цінову конкуренцію, але вона не є суттєвою.
3.Потенційні конкуренти	Галузь є висококонкурентною, але лабораторія є конкурентоспроможною	З одного боку, конкуренція дещо зменшує частку ринку для медичного закладу, але це стимулює забезпечення високого рівня якості послуг.
4.Послуги субституту	Можливими конкурентами можуть бути: лабораторії, діагностичні лабораторії.	Без впливу
5.Конкуренція в галузі	Інші послуги не можна згадувати як замінні послуги для медичної галузі	Галузь досить приваблива, оскільки має велику кількість споживачів та досить високу прибутковість, тому поява нових конкурентів є дуже ймовірною

З таблиці 2.1 ми бачимо, що галузь є привабливою, тобто існує висока конкуренція та можливість нових конкурентів. На споживчу потужність також сильно впливає високий попит на медичні послуги. А потужність постачальників на високому рівні, оскільки якість кваліфікації для медичних послуг та справність обладнання повинні бути на найвищому рівні. Таким чином, можна констатувати, що медичний ринок знаходиться в стадії зростання до 2022р., на його функціонування найбільший вплив мають економічні, інтелектуальні та технічні фактори. Показано, що найважливішими силами відповідно до моделі М. Портера є існуючі конкуренти, постачальники та споживачі.

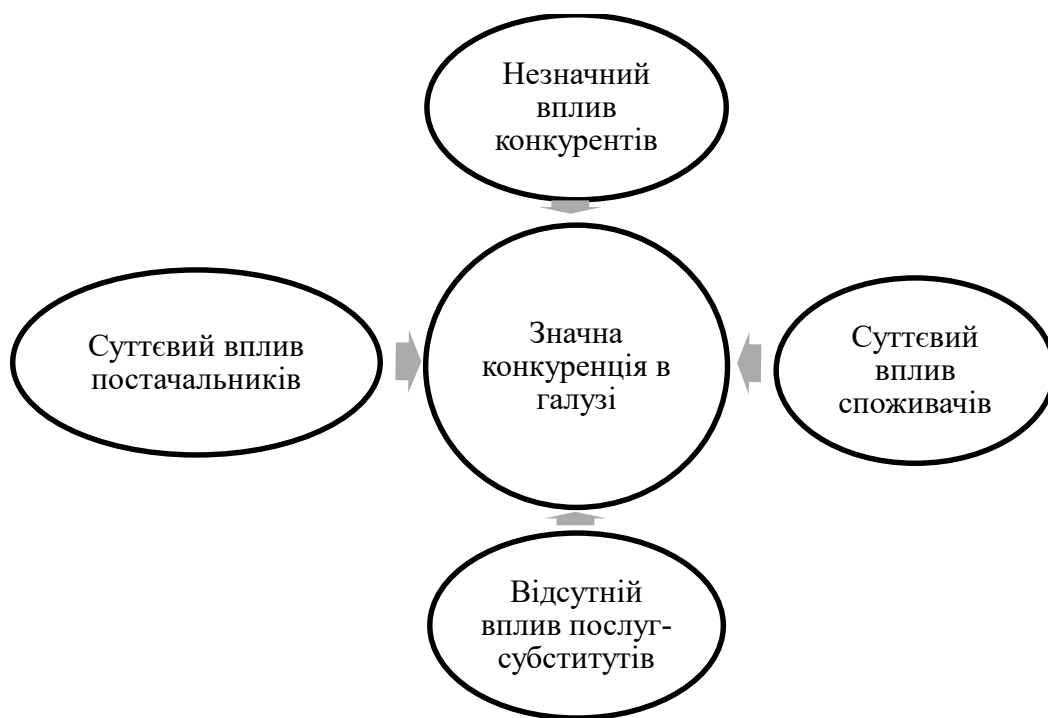


Рисунок 2.12 – Вплив маркетингового конкурентного середовища на медичну лабораторію «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Далі доречно розглянути портрет потенційного споживача медичної лабораторії «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА». Надання медпослуг в розрізі дорослі/діти: за статистичною обробкою – 85% є дорослими та 15% - діти.

МЛ має пункти відбору біологічного матеріалу в Києві (наразі працюють 3 пункти) та партнерські пункти відбору у медичних закладах м. Одеси, Харкова, Львова, Дніпра, Ужгорода, Умані, Білої Церкви, Переяслав-Хмельницького)

Аналіз рівня конкуренції на ринку традиційно здійснюють за допомогою індексів концентрації, у зв'язку з чим актуальним представляється завдання визначення показників концентрації ринку.

Щоб з'ясувати, як буде змінюватися крива Лоренца залежно від різних повікових зрушень, було побудовано ще кілька моделей на основі базової таблиці медичних закладів України.

Для цього скористаємося даними, що надані у таблиці 2.3. Серед індексів концентрації на ринку найчастіше використовують індекс концентрації трьох

найбільших учасників ринку за рівнем частки ринку та індекс Герфіндаля-Гіршмана.

З таблиці 2.3 видно, що найбільші частки на ринку лабораторних досліджень мають “Сінево” (припадає найбільша частка ринку в грошовому вираженні, або одна третина в кількості тестів). За нею йдуть такі великі гравці ринку, як лабораторії “Діла”.

Таблиця 2.3 – Вихідна інформація для побудови кривої Лоренца

№	Підприємство	Частка ринку, %	Кумулятивний ряд ринкової частки, %	Питома вага кожної компанії в їх загальній кількості, %	Кумулятивний ряд кількості компаній, %
1	CSD Lab	1,6	1,6	11,111	11,111
2	Нова діагностика	1,8	3,4	11,111	22,222
3	МедЛаб	3,2	6,6	11,111	33,333
4	Інвітро	5,1	11,7	11,111	44,444
5	ДНК-Лабораторія	8,2	19,9	11,111	55,555
6	Ескулаб	12,6	32,5	11,111	66,666
7	Діла	17,5	52	11,111	77,777
8	Сінево	21,3	73,3	11,111	88,888
9.	Інші (державні лабораторії міста)	26,7	100	11,111	99,999
10	Всього	100,0		100,0	

Розрахунок індексу концентрації CR_3 :

$$CR_3 = 21,3 + 19,5 + 12,6 = 53,4 \%$$

Отримане значення Індексу концентрації означає, що найбільші лабораторії - мають частку ринку – 53,4%, що відповідно до існуючої методології оцінки рівня ринку концентрація більше 45% (45% - CR_3 - 75%) [49], що свідчить про помірну ринкову концентрацію.

Для підтвердження результатів, отриманих під час розрахунку індексу концентрації, ми розраховуємо інший показник, а саме індекс Герфіндаля-Гіршмана:

$$\begin{aligned} \text{ННІ} &= 1,6^2 + 1,8^2 + 3,2^2 + 5,1^2 + 8,2^2 + 12,6^2 + 19,5^2 + 21,3^2 + 26,7^2 = \\ &= 2,56 + 3,24 + 10,24 + 26,01 + 67,24 + 158,76 + 380,25 + 453,69 + 712,89 = 1814,88 \end{aligned}$$

Отже, оскільки отримане значення перевищує нерівність $\text{ННІ} > 1800$, то підтверджується зроблений вище висновок про помірну концентрацію на ринку лабораторних аналізів.

Наступний показник дозволяє оцінити наявність на ринку ядра, тобто домінуючих компаній, які володіють ринковою владою. Індекс Лінда для двох та трьох найбільших закладів охорони здоров'я на ринку медичних послуг:

$$I_{l2} = \frac{21,3}{19,5} * 100 = 109,2 \%$$

$$I_{l3} = \frac{1}{2} * \left[\frac{21,3}{\frac{19,5 + 12,6}{2}} + \frac{(21,3 + 19,5)}{12,6} \right] * 100 = 147,3 \%$$

$$\begin{aligned} I_{l4} &= \frac{1}{3} * \left[\frac{21,3}{\frac{19,5 + 12,6 + 8,2}{3}} + \frac{(21,3 + 19,5)}{\frac{12,6 + 8,2}{2}} + \frac{(21,3 + 19,5 + 12,6)}{8,2} \right] * 100 = \\ &= 180,51 \% \end{aligned}$$

Оскільки $I_{l2} = 109,2\%$, $I_{l3} = 147,3\%$, $I_{l4} = 180,51 \%$, то можна сказати, що на ринку не існує ядра компаній, а тому концентрація ринку лише починається, а умови конкуренції є привабливими та такими, що дозволяють іншим медичним лабораторіям здійснювати ефективну діяльність. Але ринок лабораторних аналізів та УЗД можна оцінити як ринок з обмеженою конкуренцією, або помірною олігополією.

Остаточний висновок про рівень конкуренції на ринку можна зробити на основі кривої Лоренца (Рисунок 2.13), для якої розраховується індексу Джині для учасників субринку лабораторних аналізів та УЗД. Для цього здійснюються розрахунки площини фігури F, для чого було використано традиційний метод, де

площа фігури F з певним ступенем точності визначається способом віднімання від площі трикутника OKD площі фігури, розташованої під фактичною кривою Лоренца.

Розраховуємо коефіцієнт Джинні за допомогою формули: розраховуємо $S_{\Delta OKD}$ (площа трикутника OKD):

$$S_{\Delta OKD} = \frac{1}{2} * (100 * 100) = 5000;$$

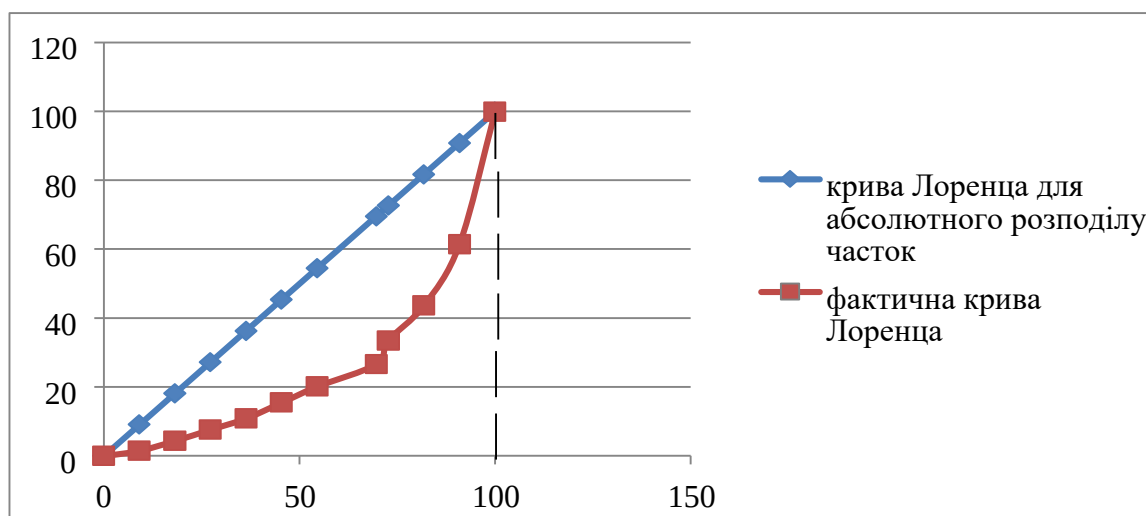


Рисунок 2.13 – Крива Лоренца для субринку лабораторних аналізів

б) розраховуємо S_F (площа фігури F):

- 1) $\frac{1}{2} \times 11,11 \times 1,6 = 8,88$
- 2) $\frac{1}{2} \times (1,6 + 3,4) \times 11,11 = 27,78$
- 3) $\frac{1}{2} \times (3,4 + 6,6) \times 11,11 = 55,55$
- 4) $\frac{1}{2} \times (6,6 + 11,7) \times 11,11 = 101,66$
- 5) $\frac{1}{2} \times (11,7 + 19,9) \times 11,11 = 175,5$
- 6) $\frac{1}{2} \times (19,9 + 32,5) \times 11,11 = 291,1$
- 7) $\frac{1}{2} \times (32,5 + 52) \times 11,11 = 469,4$
- 8) $\frac{1}{2} \times (52 + 73,3) \times 11,11 = 696,04$
- 9) $\frac{1}{2} \times (73,3 + 100) \times 11,11 = 962,7$

$$\Sigma = 2788,61$$

$$S_F = 5000 - 2788,61 = 2211,39;$$

в) розраховуємо індекс Джині (G):

$$G = \frac{2211,39}{5000} = 0,44$$

На підставі результатів аналізу робимо висновок, що ринок характеризується конкуренцією, яка є монополістичною.

Для оцінки впливу навколишнього середовища використовується також метод PEST-аналізу. Його метою є виявлення та оцінка впливу найважливіших факторів макросередовища на результати поточної та майбутньої діяльності підприємства.

Виділимо фактори для аналізу, які впливають на діяльність медичної лабораторії «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА». Так, фактори, які можуть вплинути на продажі та прибуток лабораторії, включають:

а) політичні фактори:

- податкова політика (тарифи та пільги);
- майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі;
- законодавство з охорони навколишнього середовища;

б) економічні фактори:

- рівень інфляції і процентні ставки;
- курси основних валют;
- рівень доходів населення;
- кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни;

в) соціальні фактори:

- вимоги до якості послуг і рівня сервісу;
- гендерна та вікова структура населення і тривалість життя;
- спосіб життя і звички споживання;

г) технологічні фактори:

- рівень інновацій і технологічного розвитку галузі;
- ступінь використання, впровадження та передачі технологій;

- розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв.

Далі необхідно оцінити вплив кожного з цих факторів. Вплив факторів оцінюється як «-» негативний вплив або «+» позитивний вплив.

Вплив кожного із факторів представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Сила впливу факторів PEST-аналізу

<i>Політичні</i>	<i>Вплив фактору</i>	<i>Економічні</i>	<i>Вплив фактору</i>
<i>Податкова політика (тарифи та пільги).</i>	-	<i>Рівень інфляції і процентні ставки.</i>	-
<i>Законодавство з охорони навколишнього середовища.</i>	-	<i>Курси основних валют.</i>	-
<i>Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі.</i>	+	<i>Рівень доходів населення.</i>	-
		<i>Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни.</i>	-
<i>Соціальні</i>	<i>Вплив фактору</i>	<i>Технологічні</i>	<i>Вплив фактору</i>
<i>Вимоги до якості послуг і рівнем сервісу.</i>	-	<i>Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі.</i>	+
<i>Гендерна та вікова структура населення і тривалість життя.</i>	+	<i>Ступінь використання, впровадження та передачі технологій.</i>	+
<i>Спосіб життя і звички споживання.</i>	+	<i>Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв.</i>	+

Далі було проводимо оцінку ймовірності зміни факторів PEST-аналізу та визначаємо вагу кожного фактору. Оцінка проводилась за п'ятибальною шкалою, від 1 до 5, де:

- а) «1» (низька ймовірність);
- б) «2» (швидше не ймовірно);
- в) «3» (середня ймовірність);
- г) «4» (ймовірно);
- д) «5» (висока ймовірність).

У табл. 2.5 представлені дані оцінки ймовірності коливань факторів.

Таблиця 2.5 – Оцінки ймовірності коливань PEST-факторів

Опис факторів	Вплив фактору	Вага фактору	Експертна оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
Політичні				
Податкова політика (тарифи та пільги).	-	0,3	4	-1,2
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі.	+	0,4	4	+1,6
Законодавство з охорони навколишнього середовища.	-	0,3	2	-0,6
Економічні				
Рівень інфляції і процентні ставки.	-	0,2	4	-0,8
Курси валют.	-	0,3	5	-1,5
Рівень доходів населення.	-	0,3	4	-1,2
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни.	-	0,2	2	-0,4
Соціальні				
Вимоги до якості продукції і рівнем сервісу.	-	0,4	4	-1,6
Гендерна та вікова структура населення і тривалість життя.	+	0,3	3	+0,9
Спосіб життя і звички споживання.	+	0,3	4	+1,2
Технологічні				
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі.	+	0,3	4	+1,2
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій.	+	0,4	3	+1,2
Розвиток мобільних пристроїв.	+	0,3	3	+0,9

Джерело: розроблено автором

Отже, найкращий позитивний вплив на медичну лабораторію «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» будуть мати технологічні фактори (+3,3), на другому місці соціальні (+0,5). В той же час найбільш негативний вплив мають економічні фактори (-3,9) та на останок політичні фактори, що мають незначний але також негативний вплив (-0,2).

На сучасному етапі жодне підприємство не може існувати ізольовано, на нього впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Ось чому для компанії важливо правильно оцінити своє зовнішнє та внутрішнє середовище. Для аналізу

середовища медичної лабораторії «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» ми використовуємо якісний метод SWOT-аналізу.

Таблиця 2.6 – Побудова матриці SWOT-аналізу для МЛ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

	Сильні сторони(S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	- широкий асортимент; - наявність фінансових ресурсів; - репутація на ринку; - ефективність менеджменту; - провідні фахівці	- високі ціни - невеликі маркетингові здібності; - залежність від постачальників; - обмежена доступність для клієнтів -клієнтська база
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	- посилення позиції на ринку; - унікальність конкурентоспроможності; - розширення діагностичного портфолію; - вихід на нові ринки.	- поява нових конкурентів; - коливання курсів валют; - економічна криза і поява боржників; - військові дії і відключення електроенергії.

Таким чином, медична лабораторія «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» знаходиться на ринку, який можна охарактеризувати як ринок з монопольною конкуренцією. Постачальники та споживачі мають найбільший вплив на компанію, найменш замінюють послуги, оскільки аналогічних медичних послуг немає.

МОЖЛИВОСТІ (O)

1. Впровадження єдиної уніфікованої маркетингової стратегії для бренду "Діагностика" з метою посилення його позицій на ринку.
2. Розширення діагностичного портфолію та створення нових діагностичних програм завдяки можливостям, що надаються провідними європейськими лабораторіями-партнерами.
3. Вихід на ринок з унікальними новими тестами, які не мають аналогів в українському сегменті лабораторної діагностики, що дасть конкурентну перевагу.
4. Географічна експансія та вихід на нові регіональні ринки в Україні через укладання контрактів з лабораторіями-партнерами в різних областях.

5. Нарощування клієнтської бази за рахунок залучення клієнтів від лабораторій, що залишили ринок, шляхом пропозиції якісних діагностичних послуг.

Таблиця 2.7 – Сильні сторони, можливості та загрози медичної лабораторії «Діагностика Україна»

Сильні сторони та можливості	Сильні сторони і загрози, рішення
1. Багаторічний досвід роботи на ринку лабораторної діагностики, що забезпечує міцну експертизу та репутацію.	1. Підвищення конкурентних переваг медичної лабораторії шляхом оптимізації операційних процесів, покращення якості послуг та розширення діагностичного портфолію.
2. Гнучкість та здатність адаптуватися до змін, що є ключовим в мінливих ринкових умовах.	2. Пошук альтернативних постачальників для диверсифікації джерел постачання та зниження залежності від окремих контрагентів.
3. Команда висококваліфікованих провідних фахівців у відповідних галузях.	3. Розробка чітких алгоритмів дій для персоналу на випадок повітряної тривоги, впровадження гнучкого графіку роботи та можливості скорочення робочого часу без зменшення заробітної плати при загрозах безпеці.
4. Фінансова підтримка від власників у вигляді докапіталізації бізнесу у 2023 році, що зміцнює фінансову стійкість та інвестиційний потенціал.	4. Часткове переведення адміністративного персоналу на дистанційний режим роботи для забезпечення безперебійної діяльності в умовах військових дій.
5. Можливість розширити портфолію лабораторних досліджень за рахунок більш рентабельних варіантів, диверсифікуючи джерела доходів.	5. Постійний моніторинг боржників, формування портфелю проблемних боргів та вжиття заходів щодо стягнення заборгованості для покращення грошових потоків та фінансової стабільності.

Докапіталізація є важливим позитивним фактором, який разом із накопиченим досвідом, експертними кадрами, гнучкістю та можливостями оптимізувати портфолію створює міцну основу для подальшого зростання та розвитку компанії.

ЗАГРОЗИ (Т)

1. Значне коливання курсів іноземних валют негативно впливає на рентабельність основних операційних процесів, пов'язаних із закупівлею імпортованих реагентів.
2. Економічна криза в країні та падіння платоспроможності населення призводять до зменшення попиту на діагностичні послуги.

3. Військові дії створюють додаткові перешкоди: повітряні тривоги переривають прийом пацієнтів, працівникам складно дістатися роботи, виникають труднощі з доставкою біологічних зразків.
4. Відключення електроенергії вимагає додаткових витрат на паливо для дизельних генераторів, що суттєво збільшує операційні витрати.
5. Спостерігається зростання кількості юридичних осіб-боржників, що негативно впливає на грошові потоки та ліквідність.

(S)

1. Використання новітнього високоякісного діагностичного обладнання та реагентів від провідних світових виробників, прямі контракти на постачання з Siemens, Olympus, Roche тощо.
2. Висококваліфікована команда фахівців у галузях клінічної діагностики, імунології, вірусології, біохімії, генетики. Офіційне працевлаштування, гідна оплата праці та система мотивації.
3. Налагоджена логістична система для безперебійної доставки біологічних зразків до лабораторних центрів у Європі.
4. Використання лабораторно-інформаційної системи MOLIS для автоматизації процесів: збір даних від пацієнтів/клінік, передача з аналізаторів до ЛІС, надсилання результатів, довічне зберігання результатів.
5. Акредитована міжнародна система управління якістю ISO 15189:2015 для лабораторної діагностики, впроваджена та контрольована фахівцями компанії.
6. Можливість проводити тестування в провідних лабораторних центрах Європи та консультуватися з експертами генетичних і гістологічних наукових центрів.
7. Автономне опалення, дизель-генератор, резервні інтернет-провайдери для безперебійної роботи.
8. Індивідуальний підхід до співпраці з корпоративними клієнтами на основі розробки персоналізованих планів.

Ці заходи демонструють комплексний підхід до підвищення ефективності та стійкості бізнесу в складних умовах шляхом оптимізації процесів, диверсифікації ризиків, забезпечення безпеки персоналу та покращення управління дебіторською заборгованістю.

Таблиця 2.8 – Слабкі сторони медичної лабораторії «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

1. Високі ціни на послуги лабораторної діагностики, що може стримувати попит серед окремих груп клієнтів.
2. Недостатньо розвинена мережа пунктів відбору біологічного матеріалу, що обмежує доступність послуг для потенційних клієнтів.
3. Нереалізований потенціал маркетингової стратегії, відсутність ефективного просування та позиціонування на ринку.
4. Дисбаланс клієнтської бази з переважанням корпоративних клієнтів над фізичними особами, що створює залежність від юридичних осіб.
5. Необхідність модернізації веб-сайту компанії із залученням зовнішніх фахівців для підвищення його ефективності.

Найбільш критичними факторами є нерозвинена маркетингова стратегія, незбалансована клієнтська база та недостатня мережа пунктів забору матеріалів. Вирішення цих питань дозволить покращити доступність послуг, збалансувати структуру клієнтів і підвищити впізнаваність бренду. Висока вартість і необхідність модернізації сайту є менш критичними, але також потребують уваги (WO)

1. Впровадження гнучкої програми лояльності для пацієнтів та медичних закладів з метою підвищення прихильності цільових аудиторій.
2. Розробка ефективної маркетингової стратегії для просування послуг, підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів.
3. Відкриття нового пункту забору біологічного матеріалу для покращення географічної доступності послуг.
4. Розробка спеціальної стратегії підвищення впізнаваності бренду серед цільових аудиторій для зміцнення іміджу та репутації компанії.

5. Створення спеціальної програми залучення фізичних осіб (не корпоративних клієнтів) для збалансування клієнтського портфелю.
6. Залучення фахівця із SMM (соціальних медіа маркетингу) для активізації присутності в соцмережах та онлайн-просування.

Ці заходи демонструють комплексний підхід до вирішення виявлених слабких місць - підвищення лояльності, покращення доступності, активне маркетингове просування, збалансування клієнтського портфелю та підвищення впізнаваності бренду. Особливу увагу приділено залученню нових фізичних клієнтів.

(WT)

1. Регулярний перегляд та перерахунок собівартості діагностичних досліджень для коригування цінової політики (прайсу) відповідно до поточних витрат та ринкової ситуації.
2. Оптимізація діагностичного портфолію шляхом виключення неприбуткових або збиткових видів досліджень для підвищення рентабельності діяльності.

Ці заходи доповнюють загальну стратегію підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Регулярний перегляд цін та оптимізація портфолію дозволять підтримувати прибутковість, оперативно реагувати на зміни у витратах та відмовлятися від неприбуткових напрямків, зосереджуючись на найбільш рентабельних діагностичних послугах.

Фактори зовнішнього середовища, такі як воєнний стан, нестабільність валютних курсів, відключення електропостачання та міграційні процеси, спричинені війною, справляють значний негативний вплив на показники діяльності медичної лабораторії.

Однак, наявність партнерських лабораторій у Європі, різноманітний асортимент діагностичних послуг, включаючи унікальні тести, відсутні в інших лабораторіях України, а також власні логістичні можливості для транспортування біологічних матеріалів до Європи, частково компенсують негативний вплив та забезпечують конкурентні переваги порівняно з іншими гравцями ринку.

Внутрішні чинники, такі як недостатня маркетингова активність, повільна модернізація веб-сайту як інструменту онлайн-продажів та дисбаланс між

корпоративними клієнтами (великими медичними центрами) і кінцевими споживачами, несуть значні ризики, особливо порівняно з основними конкурентами на ринку лабораторних послуг.

До повномасштабного вторгнення ринок лабораторних послуг в Україні, зокрема у Києві, був перенасичений присутністю великої кількості конкуруючих лабораторій. Поштовх для виникнення та розвитку лабораторного бізнесу надала пандемія коронавірусу, яка, з одного боку, виявила недоліки системи охорони здоров'я та неспроможність швидко реагувати на виклики, а з іншого - створила можливості для спекуляцій на медичному ринку та відкриття нових приватних лабораторій. Після повномасштабного вторгнення медичні лабораторії тимчасово припиняли роботу, але основні гравці ринку відновили діяльність у квітні-травні, зіткнувшись з новими реаліями. У 2022 році близько 15% приватних лабораторій (переважно новостворених) припинили свою діяльність, а 100% лабораторій зменшили обсяги клієнтів на 70-30%. Майже всі лабораторії були змушені скоротити персонал через мобілізацію, виїзд працівників за кордон або оптимізацію штату.

2.3. Аналіз ефективності діючої системи фінансового менеджменту ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Фінансовий менеджмент у медичних закладах передбачає управління рухом грошових потоків а також фінансовими відносинами, які виникають у процесі розподілу і використання фінансових ресурсів [50, с. 35; 51, с. 142]. Фінансовий менеджмент в охороні здоров'я охоплює систему принципів, методів, форм, прийомів управління ринковими механізмами в області фінансів із метою підвищення ефективності діяльності й конкурентоспроможності медичного закладу. Важливість фінансового менеджменту зростає в умовах швидких економічних змін і дефіциту фінансових ресурсів, реформування системи охорони здоров'я як у самій системі медичної допомоги, так і в економіці країни в цілому.

Щорічне підвищення вартості медичного обслуговування в умовах дефіциту фінансових ресурсів вимагає від закладів охорони здоров'я та України в цілому вирішення цієї проблеми.

Встановлення обмежених рівнів витрат медичного закладу, економне використання наявних ресурсів, оптимізація застосування інноваційних технологій, впровадження ринкових стимулів оплати праці медичних працівників тощо.

Досвід фінансового менеджменту закладів охорони здоров'я свідчить, що стратегії фінансування приватних медичних лабораторій за рахунок пацієнтів на сьогоднішній день найменш болісно сприймаються громадянами України, але за платність вони вимагають якісне медичне обслуговування. Особливої уваги заслуговує розвиток фінансового механізму медичного закладу, оскільки фінансова сфера є однією з найбільш проблемних у діяльності закладів охорони здоров'я.

Основними завдання фінансового менеджменту ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» є:

- ефективного та раціонального використання наявних фінансових ресурсів;
- поліпшення якості медичних послуг і доступності їх для населення;
- забезпечення розвитку медичного закладу та високої ефективності інвестиційних проектів.

Фінансування діяльності медичного закладу в умовах ринкової економіки багато в чому залежить від здатності реалізувати на практиці функції фінансового менеджменту, тим самим забезпечувати досягнення головної мети медичного закладу – охорону і зміцнення здоров'я населення з максимальним економічним ефектом. Шляхи досягнення мети, обумовленої складовими управління і планування діяльності ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА».

Діяльність ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» забезпечується на основі використання майна медичної лабораторії.

Таблиця 2.9 – Динаміки складових активів ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» за 2020-2023р. тис..грн.

Активи	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Баланс	36 402,7	44 214,4	32 968,3	37 354,5
Необоротні активи	6 818,5	9 230,8	7 622,1	5 570,9
Оборотні активи	29 584,2	34 983,6	25 346,2	31 783,6

Джерело: розроблено автором

У структурі активів підприємства переважають оборотні активи, питома вага який перевищує 85.09% у 2023р., що зумовлено специфікою його діяльності, адже медичне обслуговування в лабораторії потребує великої кількості реагентів, значна кількість яких передбачає закупівлю імпортованих реагентів і створення запасів їх в достатньому обсязі для забезпечення безперервної діяльності і надання якісних медичних послуг. Тому у структурі оборотних активів значну долю займають запаси, так у 2020-2021рр. їх частка перевищувала 9%, а у 2022 р. вони становили вже 14,96%.



Рисунок 2.14 – Структура оборотних активів ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» за 2020-2023рр., %

Джерело: розроблено автором

Практично в два рази зменшено їх частку у 2023р., що обумовлено військовими діями на території країни і зменшенням обсягу наданих послуг. Дебіторська заборгованість за наданими послугами має позитивну тенденцію, її питома вага постійно зменшується. Так, у 2020р. дебіторська заборгованість складала 37.79% і у 2023р. їх частка зменшилась до 10.41%, що сприяло зниженню рівня відволікання коштів у розрахунках з клієнтами. Наведені дані свідчать про підвищення більше ніж в два рази обсягу грошей на рахунках з 11 384.9 тис.грн. у 2020 р до 23 858.7 тис.грн. у 2021р. Ситуація радикально змінилася з початку воєнного вторгнення на територію України у 2022р.



Рисунок 2.15 – Структура необоротних активів ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» за 2020-2023р., %

Джерело: розроблено автором

Необоротні активи, які обумовлюють підвищення конкурентоспроможності лабораторії, коливаються в межах 23% (2022р.) до 15% (2023р.) Основні довгострокові інвестиції пов'язані з придбанням і оновленням основних засобів, первісна вартість яких зростає протягом періоду дослідження, лабораторія використовує якісне та новітнє обладнання від світових лідерів, таких як Siemens,

Olympus, Roche, BioRad, проте їх частку у 2023р. дещо знижено відносно попереднього року з 61, 3% до 53,4%.

Варто відмітити високий рівень зношеності основних засобів підприємства: 67% - 2020 р., 70% - 2023р.

Загальна сума активів за останні роки зросла на 3 %, що склало 951.8 тис.грн. При цьому у 2021 році вартість майна зросла на 21 % відносно 2020р. (7811,7 тис.грн.) а з початку повномасштабного вторгнення, скорочення їх обсягу склало 11246,1 тис.грн. (25%), що негативно позначилось на фінансових показниках лабораторії і обумовлено в першу чергу зниженням обсягу грошових коштів у 2022р. на 10304,8 тис.грн.(43%) відносно 2021р.

Таблиця 2.10 – Аналіз динаміки складових активів ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» за 2020-2023рр, (тис.грн)

Джерело: розроблено автором

		Відхилення, тис.грн.				Відхилення, %			
		21/20	22/21	23/22	23/20	21/20	22/21	23/22	23/20
I. Необоротні активи									
Нематеріальні активи	1000								
первісна вартість	1001	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0	0	0
накопичена амортизація	1002	-0,2	0,0	0,0	-0,2	0	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-278,5	-1222,5	0,0	-1501,0	-18	-99	0	-99
Основні засоби:	1010	2693,0	-386,2	-2051,2	255,6	51	-5	-27	5
первісна вартість	1011	4429,2	456,1	-251,0	4634,3	29	2	-1	30
знос	1012	1736,2	842,3	1800,2	4378,7	17	7	14	44
Усього за розділом I	1095	2412,3	-1608,7	-2051,2	-1247,6	35	-17	-27	-18
II. Оборотні активи									
Запаси:	1100	486,5	927,1	-2025,7	-612,1	14	23	-41	-17
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	-8464,1	-234,8	-1167,3	-9866,2	-62	-4	-23	-72
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	346,4	31,0	8,7	386,1	16495	9	2	18386
у тому числі з податку на прибуток	1136	339,8	0,0	0,0	339,8		0	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	292,2	203,1	-252,4	242,9	33	17	-18	27
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	0,0	0,0	0,0				
Гроші та їх еквіваленти	1165	12473,8	-10304,8	9855,6	12024,6	110	-43	73	106
Витрати майбутніх періодів	1170	78,3	-72,7	18,5	24,1	283	-69	56	87
Інші оборотні активи	1190	186,3	-186,3	0,0	0,0		-100		

Усього за розділом II	1195	5399,4	-9637,4	6437,4	2199,4	18	-28	25	7
Баланс	1300	7811,7	-11246,1	4386,2	951,8	21	-25	13	3

У 2023 році, ситуація значно покращилась внаслідок вирівнювання ринку медичних послуг і підвищення попиту на лабораторні дослідження. Особливої уваги заслуговує обсяг залишків грошових коштів на кінець досліджуваного періоду. Так, їх сума за чотири роки зросла на 12024,6 тис.грн., що склало 106% . В першу чергу це відбулося за рахунок значних фінансових впливів засновників і позначилось на підвищенні ліквідності, в першу чергу –миттєвої.

На 2023р. необоротні активи теж мали негативну тенденцію, скорочення їх вартості за досліджуваний період склало 18%. Найбільше падіння обсягу необоротних активів склало 27% у 2023р. проти 2022р. Натомість у ковідний період, відбувалось постійне нарощення вартості устаткування, його оновлення, що обумовлено перспективами розвитку лабораторії та її стратегічними планами. Крім того, спостерігається скорочення незавершених капітальних інвестиційних програм на 1501,0 тис.грн. (99%), програма оновлення основних засобів теж зазнала скорочення у 2023р., що може в подальшому негативно позначитись на ринковій позиції лабораторії.

Джерела формування майна ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» наведено в таблиці 2. 12.

Таблиця 2.11 – Динаміка складових капіталу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» за 2020-2023рр.(тис.грн.)

Пасив	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р
Баланс	36402,7	44214,4	32968,3	37354,5
Власний капітал	28977,6	37856,2	19451,6	20036,4
Довгострокові зобов'язання	2763,0	3005,5	1682,6	2917,9
Поточні зобов'язання і забезпечення	4662,1	3352,7	11834,1	14399,9

Джерело: розроблено автором]

Аналіз джерел фінансування компанії за 2020-2023 рр. доводить, що максимальна частка капіталу компанії приходить на власний капітал. Так, у 2021 році він складав 85,62% від загальної суми капіталу, забезпечуючи фінансову

стійкість і незалежність компанії. Найменша частка власного капіталу була у 2023 році і спостерігається зменшилась його питомої ваги до 53,64%.

Таблиця 2.12 – Аналіз динаміки складових капіталу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» за 2020-2023рр.(тис.грн.)

	Відхилення				Відхилення, %			
	21/20	22/21	23/22	23/20	21/20	22/21	23/22	23/20
I. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,0	0,0	20040,7	20040,7	0	0	86	86
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	8878,6	-18404,6	-19455,6	-28981,6	803	-184	231	-2620
Усього за розділом I	8878,6	-18404,6	584,8	-8941,2	31	-49	3	-31
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	242,5	-1322,9	1235,3	154,9	9	-44	73	6
III. Поточні зобов'язання								
Поточна кредиторська заборгованість за:								
товари, роботи, послуги	1192,3	8530,9	2410,9	12134,1	57	260	20	580
розрахунками з бюджетом	-2330,7	-44,5	-11,6	-2386,8	-98	-79	-100	-100
у тому числі з податку на прибуток	-2297,4	0,0	0,0	-2297,4	-100			-100
розрахунками з оплати праці	-1,6	-5,5	-4,4	-11,5	-13	-52	-88	-95
Інші поточні зобов'язання	-169,4	0,5	170,9	2,0	-100		34180	1
Усього за розділом III	-1309,4	8 481,4	2565,8	9737,8	-28	253	22	209
Баланс	7811,7	-11 246,1	4386,2	951,8	21	-25	13	3

Джерело: розроблено автором

Загальна сума зазначеного джерела фінансування скоротилася на 8941,2 тис. грн. (31%) за останні роки. Загрозлива ситуація склалася у 2022р. з урахуванням колосальних збитків, які вимагали додаткових управлінських рішень власників. Нерозподілений прибуток, накопичений протягом існування бізнесу, було втрачено повністю в якості джерела фінансування і його підтримки. Його обсяг зменшився на 28 981,6 тис.грн., що склало 2620%. Позбавлення цього джерела фінансування обумовило необхідність докапіталізації компанії і власники

вимушені були збільшити свої внески на суму 20 040,7 тис.грн. в Зареєстрований (пайовий) капітал, що зберегло фінансову рівновагу і фінансову стійкість компанії.

При цьому сума довгострокового капіталу нестабільна протягом всього періоду дослідження. Крім того, його частка у 2023р. складає 7.81% проти 5.1% у 2022р. В цей період його сума знизилась на 44% (1322,9 тис.грн.). Але у 2023р. компанія повертається до своєї передвоєнної стратегії фінансування за рахунок довгострокового капіталу і нарощує його обсяг. Загальне зростання довгострокового позикового капіталу за останні чотири роки склало лише 6 %, що не суперечить обраній політиці фінансування.

З огляду на специфіку фінансування приватних медичних установ, закономірно, що довгострокові зобов'язання сформовані з цільового фінансування. Натомість значних зрушень зазнали обсяги короткострокового позикового капіталу, який збільшився за чотири роки на 209%. Найбільші темпи росту поточних зобов'язань - 253% спостерігаються у 2022р. і сповільнюються у 2023р. до 23% відносно попереднього періоду. Помітна тенденція до нарощування поточних зобов'язань, в структурі капіталу у 2022р до 35.9%, а у 2023р. сягнули 38.6%. У медичній лабораторії поміркована фінансова політика, яка не передбачає залучення банківських кредитів для фінансування розвитку.

Необхідність у короткострокових фінансових ресурсах покривається шляхом використання поточних фінансових зобов'язань і при зменшенні питомої ваги власного капіталу зростає поточні зобов'язання які досягають максимальних значень у 2022 році- 35,9% і 38,6% у 2023 році. Ці кошти переважно представлені поточною кредиторською заборгованістю за товари, роботи, послуги та розрахунками з бюджетом. Маючи тісні стосунки з постачальниками, лабораторія може дозволити відтермінувати оплату своїх рахунків, що не загрожує контрагентам, враховуючи їх кредитну політику і умови співпраці. Наслідком такої політики стало стабільне зростання кредиторської заборгованості за роботи, товари послуги протягом всього досліджуваного періоду з 2 093,8 тис.грн. у 2020р. до 14 227,9 тис.грн. у 2023р. Що не могло не вплинути на ліквідність і платоспроможність компанії.

Але ситуацію змінили додаткові внески засновників, що сприяло подальшому розвитку лабораторії і можливості працювати на ринку, забезпечуючи конкурентоспроможність

Розглянута структура майна та джерел формування майна, в цілому, є характерною для комерційних медичних закладів. Водночас, ефективне фінансове управління медичними закладами передбачає оптимізацію структури майна та джерел його формування в бік підвищення вартості основних засобів та власного капіталу ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» з метою підвищення рівня фінансової стійкості та надійності, але в умовах невизначеності і високих фінансових ризиків, потрібні глобальні дослідження перспектив розвитку. Тому важливим аспектом фінансового менеджменту є також ефективне управління фінансовими результатами діяльності організації.

Провідне місце серед досліджень джерел і умов фінансування займає прибуток, який дозволяє проводити політику самофінансування. Разом з тим, на нього впливає безліч факторів. Так, в таблиці 2.12. наведено інформацію про динаміку доходів, собівартості та чистого прибутку ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в 2018-2020 роках.

Таблиця 2.13 – Динаміка доходів і витрат ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в 2020-2023 рр.(тис.грн.)

показники	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
Чистий дохід від реалізації продукції	73 128,6	79 131,7	30 357,2	39 311,8
Інші операційні доходи	1 262,4	946,3	4 492,6	6 599,4
Інші доходи	88,0	8,6	5,4	16,9
Разом доходи	74 479,2	80 086,6	34 855,2	45 928,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	38 853,4	44 811,9	31 035,0	39 541,5
Інші операційні витрати	19 110,7	24 380,4	22 053,6	25 909,5
Інші витрати		7,5	37,9	13,0
Разом витрати	57 964,1	69 199,9	53 126,5	65 464,0
Фінансовий результат до оподаткування	16 515,1	10 886,7	-18 271,3	-19 535,9
Податок на прибуток	3 005,7	1 985,4	77,6	81,5
Чистий прибуток (збиток)	13 509,4	8 901,3	-18 193,7	-19 454,4

Як свідчать дані, до 2021р. відбувалось зростання обсягів доходів від медичних послуг, їх кількості, які надавались лабораторією при відповідному зростанні собівартості таких послуг, але не величини прибутку ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА», який стрімко зменшився, а з початком 2022р. перетворюється на збиток. Слід зауважити, що у 2022р. витрати перевищували отриману суму доходів на 52%. І навіть скорочення собівартості в цьому періоді на 31% відносно попереднього року, не мав позитивного впливу на кінцевий результат, враховуючи падіння виручки на 62%.. В останні роки слід враховувати зростання витрат на логістику, валютні коливання та інші ризики, які обумовлюють недоотримання запланованих обсягів прибутку.

Таблиця 2.14 – Аналіз динаміки доходів і витрат ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» за 2020-2023рр.

	Відхилення, тис.грн.				Відхилення, %			
показник	21/20	22/21	23/22	23/20	21/20	22/21	23/22	23/20
Чистий дохід від реалізації продукції	6003,1	-48774,5	8954,6	-33816,8	8	-62	29	-46
Інші операційні доходи	-316,1	3546,3	2106,8	5337,0	-25	375	47	423
Інші доходи	-79,4	-3,2	11,5	-71,1	-90	-37	213	-81
Разом доходи	5607,4	-45231,4	11072,9	-28551,1	8	-56	32	-38
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5958,5	-13776,9	8506,5	688,1	15	-31	27	2
Інші операційні витрати	5269,7	-2326,8	3855,9	6798,8	28	-10	17	36
Інші витрати	7,5	30,4	-24,9	13,0		405	-66	
Разом витрати	11 235,8	-16073,4	12337,5	7499,9	19	-23	23	13
Фінансовий результат до оподаткування	-5628,4	-29158,0	-1264,6	-36051,0	-34	-268	7	-218
Податок на прибуток	-1020,3	-1907,8	3,9	-2924,2	-34	-96	5	-97
Чистий прибуток (збиток)	-4608,1	-27095,0	-1260,7	-32 963,8	-34	-304	7	-244

Як свідчать наведені розрахунки, чистий дохід від реалізації за останні роки знизився на 46%, що склало 33816,8 тис.грн. Найбільші втрати виручки -62%

спостерігаються у 2022р. Якщо аналізувати загальну систему доходів, то їх обсяг зменшився за чотири роки на 38% (28551,1тис.грн.)



Рисунок 2. 16 – Динаміка складових доходів і витрат за 2020-2023рр.

Джерело: розроблено автором

В системі витрат домінує собівартість наданих послуг, яка практично не зазнала змін протягом 4 років (2%). Слід зазначити, що собівартість медичних послуг становила в 2021 році складала більше 55 % від чистого доходу, а в 2020 році – лише 50 %. В останні роки, собівартість наданих послуг перевищувала рівень чистого доходу від реалізації, що одразу негативно впливало на ефективність операційної діяльності медичної лабораторії, враховуючи рівень валового прибутку.

Таким чином, значно знижувалась рентабельність операційної діяльності лабораторії. Висновок про ефективність фінансового менеджменту ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» підтверджується показниками рентабельності, динаміку яких наведено в табл. 2.15.

Ракт.зв.д. – рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування – показник зменшився з 45,37% у 2020 р до -52,30 у 2023 році. Виходячи з того, що він характеризує скільки прибутку від звичайної діяльності припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи, то бачимо негативну динаміку.

Ракт.ч.п. або ROA – рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком або

Таблиця 2.15 – Динаміка показників рентабельності, %

Джерело: розроблено автором

коефіцієнт прибутковості активів – показує, що сума чистого прибутку, яка

Показники		2020	2021	2022	2023
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	Ракт.зв.д.	45,37	24,62	-55,42	-52,30
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	Ракт.ч.п. або ROA	37,11	20,13	-55,19	-52,08
Рентабельність власного капіталу	Рв.к. або ROE	46,62	23,51	-93,53	-97,10
Рентабельність виробничих фондів	Рв.ф.	65,53	32,09	-65,42	-76,27
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	Рприб.р.	46,87	43,37	-2,23	-0,58
Рентабельність витрат	Рвитр.	88,22	76,59	-2,18	-0,58
Коефіцієнт реінвестування	Креін.		1,00	1,01	1,00
Період окупності капіталу	Т ок.кап.	983,54	1813,02	-	-
Період окупності власного капіталу	Ток.вл.кап.	2,14	4,25	-	-

припадає на одиницю інвестованих в активи коштів, не достатньо значною.

Характеризує загальну прибутковість вкладених у бізнес активів. **Рв.к. або ROE** (рентабельність власного капіталу або коефіцієнт прибутковості власного капіталу), показує яка частка чистого прибутку є у власному капіталі компанії або скільки саме припадає чистого прибутку на одиницю власного капіталу, і ми бачимо, що за аналізований період ситуація досить не стабільна / не керована, оскільки цей показник знижується навіть у 2021 році. Причиною та негативним фактором може бути недостатня «зайнятість» власного капіталу в роботі на користь компанії.

Показник Рв.ф. (рентабельність виробничих фондів) характеризує скільки припадає чистого прибутку на одиницю вартості виробничих фондів. Спостерігається негативна динаміка цього показника. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації (**Рприб.р.**) демонструє не високі показники:

46,87; 43,37, -2,23 й -0,58 відповідно у 2020-2023 рр. Показник, що характеризує кількість прибутку від реалізації на одиницю виручки, потребує уваги й ретельного балансування собівартості й операційних витрат, враховуючи специфіку компанії.

Креін. – коефіцієнт реінвестування – скільки чистого прибутку капіталізовано; скільки чистого прибутку спрямовано на збільшення власного капіталу – хоча питома вага нерозподіленого прибутку у структурі пасиву балансу складає 8,19 і 112,17 у 2020-2021рр., але з 2022 р ситуація значно погіршується внаслідок збитковості діяльності МЛ і спостерігається «проїдання» власного капіталу.

Так, динаміку основних фінансових показників медичної лабораторії наведено на рис. 2.17

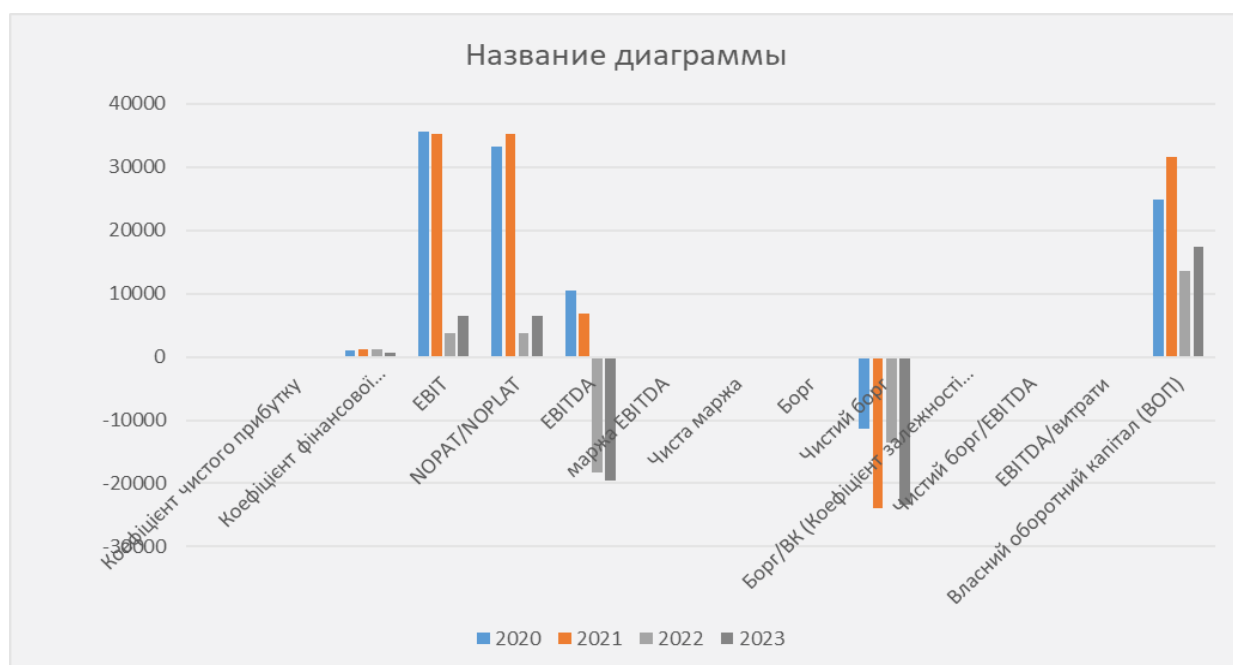


Рисунок 2.17 – Динаміка основних фінансових показників МЛ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Джерело: розроблено автором

Оскільки основні доходи і витрати обумовлені лише операційною діяльністю, то фінансовий результат від операційної діяльності має визначальний вплив на загальний фінансовий результат до оподаткування. Зазначені показники знижуються протягом досліджуваного періоду, що ілюструє низьку ефективність

фінансового менеджменту та управління ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» в цілому.

Показник EBITDA розраховується на основі даних фінансової звітності закладу і використовується для оцінки того, наскільки прибутковою є основна її діяльність. Цей показник використовується при проведенні порівняння з галузевими аналогами, дозволяє визначити ефективність діяльності медичного закладу незалежно від його заборгованості перед різними кредиторами і державою, а також від методу нарахування амортизації. EBITDA широко використовується як інструмент фінансового менеджменту, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити фінансові результати основної діяльності суб'єкта господарювання.

Як зазначалось вище, ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» здійснює лише операційну діяльність, тому рівень показника EBITDA несуттєво відрізняється від фінансового результату від операційної діяльності та чистого фінансового результату. В цілому, всі зазначені показники знижувались протягом досліджуваного періоду. Це дозволяє зробити висновок про зниження рівня ефективності управління лабораторією та, зокрема, ефективності фінансового менеджменту.

Надзвичайно важливим завданням фінансового управління організацією є управління витратами (собівартістю) послуг. Особливо дане завдання є важливим для закладів охорони здоров'я, оскільки рівень собівартості медичних послуг є досить високим. На Рис. 2.18 наведено структуру собівартості медичних послуг ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА».

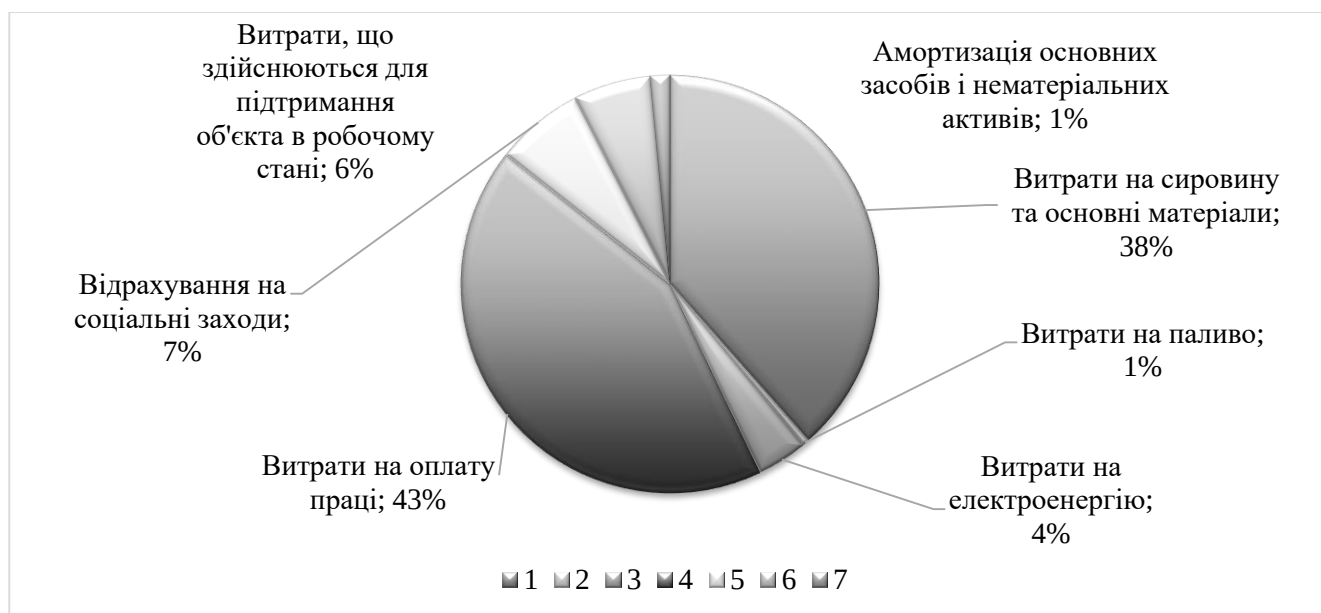


Рисунок 2.18 – Структура собівартості послуг ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

В структурі собівартості медичних послуг найбільша питома вага належить витратам на оплату праці та відповідним відрахуванням на соціальні заходи, сумарна частка яких становить 50 %. Витрати на сировину і матеріали (придбання реагентів від провідних світових виробників) складають 38 % від собівартості послуг медичної лабораторії; витрати, що здійснюються для підтримки обладнання в робочому стані, – 6 %; витрати на електроенергію – 4 %, амортизація основних засобів та нематеріальних активів – 1 %. Слід зазначити, що така структура собівартості є типовою для комерційних медичних закладів. Водночас, завданням фінансового менеджменту є використання резервів зниження собівартості медичних послуг, за умови, що такі резерви будуть виявлені під час фінансового аналізу. На сьогодні, враховуючи логістичні проблеми і їх вартість, собівартість лише зростає.

Таким чином, результати аналізу фінансових показників діяльності свідчать про існуючі проблеми діючої системи фінансового менеджменту в медичному закладі. Медична лабораторія активно використовує докапіталізацію, забезпечуючи покриття збитків коштами власників, високий рівень власного

капіталу в умовах коли сума зобов'язань ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» зросла протягом досліджуваного періоду на 209% .

Водночас, слід зазначити, що така фінансова політика є досить ризиковою – але медична лабораторія залишається фінансово стійкою. Коефіцієнт фінансової незалежності складав від 0,9 до 0,5 при нормативному значенні 0,5. За умов важкої економічної і політичної ситуації в країні, лише завдяки збільшенню зареєстрованого капіталу на 20040,7 тис.грн., що склало 86% від початкової суми, лабораторії вдалося зберегти фінансову стійкість. Таким чином, в таких надскладних умовах, діяльність медичного закладу супроводжується високим ризиком, обумовленим надзвичайно низьким рівнем фінансових результатів, хоча і спостерігається певне вирівнювання ситуації у 2023 році, підвищення обсягу доходів відносно 2022 року.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В РАМКАХ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

3.1. Економічне обґрунтування пропозицій інвестиційних проектів в рамках реалізації фінансової стратегії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

До кола конкретних питань, які мають вирішуватись в системі фінансового менеджменту, відносяться:

- розробка фінансової стратегії підприємства;
- створення організаційних структур, які забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень по всім аспектам фінансової діяльності підприємства;
- формування ефективних інформаційних систем, які забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень;
- здійснення аналізу різних аспектів фінансової діяльності підприємства;
- здійснення планування фінансової діяльності підприємства по основним її напрямкам;
- розробка дієвої системи стимулювання реалізації прийнятих управлінських рішень в галузі фінансової діяльності;
- здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень.

Оскільки фінансовий менеджмент організації включає: управління активами; капіталом; інвестиціями; грошовими потоками та фінансовими ризиками, доцільно розглянути можливість реалізації інвестиційного проекту ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА», дослідити вплив його реалізації на грошові потоки та фінансові результати діяльності медичного закладу.

Надання послуг медичною лабораторією ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» здійснюється за різними напрямками лабораторних досліджень. Головна мета -

забезпечити надійну платформу для клієнтів, яка допоможе їм приймати найбільш обґрунтовані діагностичні рішення. Лабораторія пропонує персоналізований підхід та послуги лабораторної діагностики найвищого рівня, співпрацює з визнаними експертами у своїх галузях та впроваджує наукові інновації в тісній співпраці з міжнародною мережею фахівців. Дослідження, аналітичні процеси та методи є найсучаснішими, що дозволяє зміцнити позицію провідного постачальника лабораторних послуг у галузі лабораторних досліджень.

Досвід діяльності на ринку медичних послуг, а також зростаючий попит на послуги ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» обумовлюють доцільність розширення діяльності. Основним напрямками розширення діяльності можуть бути придбання новітнього оснащення для існуючих лабораторій, з урахуванням потреб ринку.

Очевидно, що створення філії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА», тобто відкриття ще однієї лабораторії, потребує значно більше витрат, оскільки потребує ремонту додаткових площ та встановлення нового обладнання (монтаж, більшому обладнання, ремонту приміщень, необхідних для встановлення наявного обладнання). Тому на наш погляд, більш доцільним є придбання новітнього оснащення для існуючих лабораторій, які зможуть задовольнити потреби ринку і підвищити конкурентоспроможність

На сьогодні МЛ має пункти відбору біологічного матеріалу в Києві (наразі працюють 3 пункти) та партнерські пункти відбору у медичних закладах м. Одеси, Харкова, Львова, Дніпра, Ужгорода, Умані, Білої Церкви, Переяслав-Хмельницького).

Відповідно вимог ліцензійних умов праці, діючого законодавства та стандарту ДСТУ ISO 15189:2015 всі процеси в МЛ ТОВ «ДІАГНОСТИКА Україна» стандартизовано, формалізовано та задокументовано. Лабораторія надає послуги в сфері імунологічних, біохімічних, імунохімічних, молекулярно-біологічних, цитологічних, гематологічних, імуногематологічних, хіміко-мікроскопічних досліджень біологічного матеріалу людини.



Рисунок 3.1 – Спектр послуг ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Надання послуг медичною лабораторією ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» проводиться за такими напрямками лабораторних досліджень:

- Гематологічні, мікроскопічні, хіміко-мікроскопічні, імуногематологічні та цитологічні дослідження
- Біохімічні дослідження (включаючи імунохімічні, біохімічні та імуноферментні)
- Дослідження системи гемостазу
- Молекулярно-біологічні
- Послуги аутсорсу – генетичні, мікробіологічні, гістопатологічні



Рисунок 3.2 – Напрями реалізації медичних послуг ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Потенційні клієнти лабораторії «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» – діти та дорослі. Для отримання послуги, місце проживання клієнта не має визначального значення, так як послуги, що надаються медичними лабораторіями «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» є плановими, після прийняття рішення клієнтом, щодо усунення проблеми.

Одним з варіантів підвищення конкурентоспроможності на ринку, є впровадження інвестиційного проекту і придбання аналітичної *системи*. Стаціонарне обладнання є більш надійним та ефективним, порівняно із пересувним, однак, водночас, має значно вищу вартість. Очікувана кількість послуг на рік із використанням стаціонарної *системи* – 200 на рік.

В якості альтернативних проекту розглянемо придбання стаціонарної та пересувної *системи*. Аналіз потреб ресурсів для придбання стаціонарної *системи* проекту наведено в табл. 3.1

\

Таблиця 3.1 – Аналіз потреб необхідних для придбання стаціонарної системи

Потреба	Кількість	Видатки
Матеріально-технічне забезпечення	SCIEX 4500	24750 тис. грн.
Розхідні матеріали	Реагенти, витратні матеріали, вимірювальна комірка	1 тис. грн. / 1 1,95 тис. грн. / 1 0,13 тис. грн. / 1 0,14 тис. грн. / 1

Другим варіантом проекту є придбання пересувної системи. Дане обладнання є менш продуктивним, порівняно зі стаціонарним, та має коротший строк експлуатації, однак воно є й набагато дешевшим (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Аналіз потреб необхідних для придбання пересувної системи

Потреба	Кількість	Видатки
Матеріально-технічне забезпечення	EONIS Q384	3300 тис. грн.
Розхідні матеріали	Реагенти, витратні матеріали	1 тис. грн. / 1 1,95 тис. грн. / 1 0,13 тис. грн. / 1 0,14 тис. грн. / 1

Надзвичайно висока вартість обладнання актуалізує питання вибору способу фінансування даного проекту. В якості альтернативних варіантів фінансування розглянемо лізинг та придбання.

Слід особливо підкреслити, що використання придбання пересувної, або стаціонарної системи за будь-якого варіанта фінансування вимагає також своєчасного та повного забезпечення необхідними реагентами та витратними матеріалами. Результати лабораторних досліджень, проведених на основі сучасних досягнень науки, дають змогу здійснювати науково обґрунтований вибір тих або інших методів і форм медичного дослідження, зокрема, на рівні забезпечення ефективності діяльності окремої лабораторії, що сприяє більш раціональному використанню обмежених матеріальних ресурсів. Так, кількість та вартість

реагентів, а також витратних матеріалів, необхідних для повноцінного функціонування обладнання протягом одного дня, відповідно до планової кількості послуг.

Як зазначалось, оновлення устаткування в медичних закладах є обов'язковою умовою їх стратегічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності. Тому при розробці фінансової стратегії в рамках фінансового менеджменту, доречно засередити увагу на умовах його отримання. Враховуючи проведений аналіз джерел фінансування і грошових потоків, вважаємо доречним дослідити альтернативні джерела фінансування

Лізинг (англ. *leasing* – оренда, майновий найм) – це вид фінансових послуг, форма фінансової оренди для придбання основних засобів підприємствами та інших товарів фізичними та юридичними особами. Сутність лізингу полягає в наданні лізингодавцем у виключне користування на визначений термін лізингоодержувачу майна. Таке майно є власністю лізингодавця або набувається ним у власність за дорученням і погодженням з лізингоодержувачем у відповідного продавця майна, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів. Тобто, це довгострокова оренда обладнання, видача обладнання напрокат. Лізинг дозволяє підприємствам (орендаторам) отримувати в комерційних банках і лізингових компаніях (орендодавців) за певну орендну плату в довгострокове користування широкий перелік основних засобів.

Основна перевага лізингу полягає у можливості значно зменшити витрати на придбання медичного обладнання (враховуючи швидкість його морального зносу), адже суб'єкт господарської діяльності може одержати різноманітне обладнання, техніку, устаткування у тимчасове користування, не маючи необхідності їх купувати за високою ціною. Крім того, лізинг надає можливість застосовувати прискорену амортизацію.

Основними видами лізингу є наступні:

Фінансовий лізинг – це договір, основною умовою якого є сплата повної вартості обладнання протягом всього строку лізингу (не менше одного року).

Зазвичай фінансовий лізинг завершується набуттям обладнання в кінці строку користування такими засобами виробництва.

Оперативний лізинг – це договір, строк якого значно менший, ніж строк корисного використання об'єкта лізингу. Слід враховувати, що ринкові ризики мають визначальний вплив на ефективність інвестицій. Не менш важливим є питання морального старіння устаткування. Після закінчення строку договору об'єкт лізингу або повертається лізингодавцю і може бути переданий в лізинг повторно, або викупується лізингоодержувачем.,

Важливим фактом є те, що у зв'язку з реформуванням системи охорони здоров'я в Україні та відповідною зміною системи її фінансування, ринок медичного обладнання України в 2024 році досягне 2,3 млрд. грн. Це буде збільшення обсягу ринку на 78% протягом 5 років при середньому рівні зростання 15%.

Водночас, стає зростання медичного ринку вимагає фінансування, яке може бути забезпечене за рахунок лізингу. В той же час обсяги лізингу медичного обладнання досить малі. В лізинговому портфелі українських компаній вартість медичного обладнання становить лише близько 105 млн. гривень (близько 4 млн. дол. США) і зменшилася в 2022 році на 5% порівняно з попереднім роком.

Все вищезазначене вказує на те, що лізинг, зокрема у сфері охорони здоров'я має широкі можливості та є перспективним інструментом фінансування техніко-технологічного вдосконалення та стратегічного розвитку в цілому.

Основні умови та підсумкові умови отримання зазначеного обладнання, загальною вартістю 24750 тис. грн., на умовах лізингу (за ануїтетною схемою) наведено в табл. 3.3

Таблиця 3.3 – Придбання стаціонарної системи за умови лізингу

Базові умови		Підсумкові значення	
Термін лізингу	10 років	Щомісячна сума виплат	311,9 тис. грн.
Вартість об'єкта лізингу	24750 тис. грн.	Річна сума виплат	3742,8 тис. грн.
Лізинговий відсоток	9 % річних	в т.ч. %	1497,1 тис. грн.
Первинний внесок	0 %	Вартість об'єкта лізингу	24440,4 тис. грн.
Одноразова комісія	0 %	Комісія	0 %

З метою здійснення аналізу ефективності варіантів реалізації проекту доцільно використати маржинальний аналіз – один з найбільш ефективних способів здійснення дослідження та вимірювання витрат. Його доречно розглядати як елемент управління витратами, що дозволяє визначити вплив структури і складу витрат на ефективність діяльності підприємства в цілому, або окремих його проектів. Крім того, маржинальний аналіз дозволяє шляхом моделювання винайти найбільш вигідне співвідношення між змінними і постійними витратами, ціною послуг і їхнім обсягом, що відсутнє у методиках порівняльного, коефіцієнтного та кореляційного аналізів. Доцільність проведення маржинального аналізу полягає в тому, що обсяг продаж, витрат і очікуваного прибутку дає можливість вибрати їхню оптимальну комбінацію, що забезпечує не тільки покриття витрат, тобто беззбитковість, але й дозволяє максимізувати економічну ефективність [49].

При розрахунку показників враховано 11-відсоткову річну ставку, а також відсутність комісії та першого внеску. Показники економічної придбання стаціонарної системи на умовах лізингу наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Показники економічної ефективності лізингу

Показники	Значення показників
Вартість обладнання, тис. грн.	24750
Змінні витрати в розрахунку на одне дослідження, грн.	3,22
Змінні витрати планового річного обсягу досліджень, тис. грн.	6440,0
Постійні витрати (лізингові платежі), тис. грн. на рік	3742,8
Дохід, тис. грн.	12219,4
Планова вартість дослідження, тис. грн.	6,11
Маржинальний дохід, тис. грн. на рік	12176,8
Прибуток, тис. грн.	2036,6

Коефіцієнт маржинального доходу	1,0
Точка беззбитковості, тис. грн.	3755,9
Точка беззбитковості, досліджень	620
Запас міцності, %	69,3

Так, постійні витрати за проектом – це регулярні лізингові платежі в розмірі 3742,8 тис. грн. на рік. Змінні витрати складають 3,22 тис. грн. на одне дослідження, а в розрахунку на очікувану кількість пацієнтів (2000 осіб) становлять 6440,0 тис. грн. на рік. Дохід від здійснення досліджень та вартість одного - визначено із врахуванням рівня рентабельності 20 %. Маржинальний дохід склав 12176,8 тис. грн.; прибуток за рік – 2036,6 тис. грн. Коефіцієнт маржинального доходу склав 1,0. Мінімально необхідний обсяг здійснення таких досліджень для забезпечення самоокупності (нульової рентабельності) становить 620 досліджень на рік, тобто 3755,9 тис. грн. Запас міцності за проектом 69,3 %. В цілому, даний проект є економічно ефективним. Недоліком є висока вартість досліджень для пацієнтів.

Крім того, необхідне обладнання можна придбати, не використовуючи механізму лізингу. Основні показники економічної ефективності придбання обладнання наведено в табл. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Показники економічної ефективності придбання стаціонарної системи

Показники	Значення показників
Вартість обладнання, тис. грн.	24750
Змінні витрати в розрахунку на одне дослідження, грн.	3,22
Змінні витрати планового річного обсягу досліджень, тис. грн.	6440
Постійні витрати (амортизація), тис. грн. на рік	2475
Дохід, тис. грн.	10698
Планова вартість досліджень, тис. грн.	5,35
Маржинальний дохід, тис. грн. на рік	10655,4
Прибуток, тис. грн.	1783,0
Коефіцієнт маржинального доходу	1,0
Точка беззбитковості, тис. грн.	2484,9
Точка беззбитковості, досліджень	470
Запас міцності, %	76,8

За умови, що стаціонарна система буде придбана, постійні витрати (амортизаційні відрахування) складуть 2475,0 тис. грн. на рік, а змінні витрати будуть на тому ж

рівні – 3,22 тис. грн. в розрахунку на одне дослідження. Вартість становитиме 5,35 тис. грн. (рентабельність 20 %), дохід становитиме 10698 тис. грн. Розмір маржинального доходу – 10655,4 тис. грн.; щорічний прибуток – 1783,0 тис. грн. Мінімально необхідний для самоокупності розмір доходу (точка беззбитковості) знаходиться на рівні 2484,9 тис. грн., тобто 470 досліджень на рік. Запас міцності – 76,8 %.

Водночас, слід зазначити, що протягом очікуваного терміну експлуатації обладнання (10 років) розмір чистої приведеної вартості (NPV) складе 1413,6 тис. грн., а термін окупності становитиме 9 років і 2 місяці (табл. 3.6).

Таким чином, придбання лабораторією стаціонарної *системи* за умови 20-відсоткової рентабельності є економічно доцільним, за умови експлуатації обладнання протягом хоча б 10 років.

Таблиця 3.6 – Грошові потоки за проектом придбання стаціонарної
системи

Роки	Витрати	Доходи	Грошові потоки	Дисконтовані грошові потоки	Кумулятивні дисконтовані грошові потоки
2024	-24750,0		-24750,0	-24750,0	-24750,0
2025	6440,0	10698,0	4258,0	3870,9	-20879,1
2026	6440,0	10698,0	4258,0	3519,0	-17360,1
2027	6440,0	10698,0	4258,0	3199,1	-14161,0
2028	6440,0	10698,0	4258,0	2908,3	-11252,7
2029	6440,0	10698,0	4258,0	2643,9	-8608,8
2030	6440,0	10698,0	4258,0	2403,5	-6205,3
2031	6440,0	10698,0	4258,0	2185,0	-4020,3
2032	6440,0	10698,0	4258,0	1986,4	-2033,9
2033	6440,0	10698,0	4258,0	1805,8	-228,1
2034	6440,0	10698,0	4258,0	1641,6	1413,6

Другим варіантом проекту є придбання пересувної системи. Розглянемо два альтернативні варіанти фінансування, а саме: лізинг та придбання. Основні умови лізингової угоди щодо отримання обладнання, загальною вартістю 3300 тис. грн., на умовах лізингу (за ануїтетною схемою) наведено в табл. 3.7

Таблиця 3.7– Умови лізингу пересувної системи

Базові умови		Підсумкові значення	
Термін лізингу	5 років	Щомісячна сума виплат	67,61 тис. грн.
Вартість об'єкта лізингу	3300 тис. грн.	Річна сума виплат	811,32 тис. грн.
Лізинговий відсоток	9 % річних	в т.ч. %	324,53 тис. грн.
Первинний внесок	0 %	Вартість об'єкта лізингу	3232,89 тис. грн.
Одноразова комісія	0 %	Комісія	0 %

Рівні лізингові платежі за проектом придбання обладнання, очікуваний строк експлуатації якого становить 5 років, складають 811,32 тис. грн. на рік за умови 9-відсоткової річної ставки та відсутності первинного внеску та комісії. Показники економічної ефективності лізингу наведено в табл. 3.8

Таблиця 3.8 – Показники економічної ефективності лізингу

Показники	Значення показників
Вартість обладнання, тис. грн.	3300
Змінні витрати в розрахунку на одне дослід, грн.	3,22
Змінні витрати планового річного обсягу дослід., тис. грн.	2254,0
Постійні витрати (лізингові платежі), тис. грн. на рік	811,3
Дохід, тис. грн.	3678,4
Планова вартість досл, тис. грн.	5,25
Маржинальний дохід, тис. грн. на рік	3635,8
Прибуток, тис. грн.	613,1
Коефіцієнт маржинального доходу	0,99
Точка беззбитковості, тис. грн.	820,8
Точка беззбитковості, досл.	160
Запас міцності, %	77,7

Змінні витрати очікуваної кількості виконаних досліджень (700 од.) на рік становлять 2254,0 тис. грн. Розмір лізингових платежів (постійних витрат) становить 811,3 тис. грн. Визначена на основі суми витрат вартість даної медичної послуги складає 5,25 тис. грн., таким чином річний дохід становитиме 3678,4 тис. грн. Маржинальний дохід 3635,8 тис. грн.; коефіцієнт маржинального доходу – 0,99. Очікується щорічний прибуток на рівні 613,1 тис. грн. Точка беззбитковості

за даним варіантом проекту становить 820,8 тис. грн., тобто 160 операцій на рік. Запас міцності 77,7 %.

Проаналізуємо для другого варіанту реалізації проекту також можливість придбання обладнання (табл. 3.9).

Таблиця 3.9– Показники економічної ефективності придбання пересувної системи

Показники	Значення показників
Вартість обладнання, тис. грн.	3300
Змінні витрати в розрахунку на одне досл., грн.	3,22
Змінні витрати планового річного обсягу досл., тис. грн.	2254,0
Постійні витрати (амортизація), тис. грн. на рік	660,0
Дохід, тис. грн.	3496,8
Планова вартість досл., тис. грн.	5,0
Маржинальний дохід, тис. грн. на рік	3454,2
Прибуток, тис. грн.	582,8
Коефіцієнт маржинального доходу	0,99
Точка безбитковості, тис. грн.	668,1
Точка безбитковості,	140
Запас міцності, %	80,9

За умови, що стаціонарна система буде придбана, постійні витрати (амортизаційні відрахування) складуть 660,0 тис. грн. на рік, а змінні витрати будуть на тому ж рівні – 3,22 тис. грн. на одну операцію, тобто 2254,0 тис. грн. на рік при виконанні планової кількості обстежень(700). Вартість обстеження становитиме 5,0 тис. грн. (рентабельність 20 %), дохід становитиме 3496,8 тис. грн. на рік. Розмір маржинального доходу – 3454,2 тис. грн.; щорічний прибуток – 582,8 тис. грн. Мінімально необхідний для самоокупності розмір доходу (точка безбитковості) знаходиться на рівні 338,1 тис. грн., тобто 140 на рік. Запас міцності – 80,9 %.

Протягом очікуваного терміну експлуатації обладнання (5 років) розмір чистої приведеної вартості (NPV) становитиме 1411,2 тис. грн., а термін окупності – 3 роки і 3 місяці (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Грошові потоки за проектом придбання пересувної системи

Роки	Витрати	Доходи	Грошові потоки	Дисконтовані грошові потоки	Кумулятивні дисконтовані грошові потоки
2021	-3300,0		-3300,0	-3300,0	-3300,0
2022	2254,0	3496,8	1242,8	1129,8	-2170,2
2023	2254,0	3496,8	1242,8	1027,1	-1143,1
2024	2254,0	3496,8	1242,8	933,7	-209,3
2025	2254,0	3496,8	1242,8	848,8	639,5
2026	2254,0	3496,8	1242,8	771,7	1411,2

Таким чином, даний варіант системи також є економічно доцільним. Для прийняття обґрунтованого управлінського рішення щодо вибору варіанту реалізації проекту (придбання стаціонарної чи пересувної системи), а також визначення кращого варіанта фінансування, необхідно порівняти і проаналізувати показники за всіма варіантами, а також врахувати характеристики різних типів медичного обладнання.

3.2. Впровадження стратегічного контролінгу в фінансовій практиці медичного закладу

В цілому, забезпечення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я обумовлює потребу в ґрунтовному аналізі можливостей своєчасного фінансового забезпечення покриття витрат і зниження існуючих ризиків недостатності обігових коштів, часовому розриві між їхнім надходженням і витрачанням.

Зведену характеристику запропонованих проектів наведено в табл. 3.11

Врахування економічних, соціальних та медичних характеристик кожного з варіантів придбання системи, обрано варіант інвестувати (придбати за власні кошти) стаціонарну систему. Такий вибір обумовлюється там, що стаціонарна система є більш надійною та точною, а також дозволяє здійснювати більше кількість лабораторних досліджень, порівняно з пересувною (приблизно в 3 рази). Водночас, така інвестиція має строк окупності менший, ніж строк очікуваної

експлуатації обладнання, а вартість дослідження для пацієнта (53,5 тис. грн.) буде не набагато вищою, ніж вартість при використанні пересувної системи (50,0 та 52,5 тис. грн.).

Таблиця 3.11 – Порівняння запропонованих варіантів реалізації проекту придбання системи

	Стационарна система	Пересувна система
Лізинг	Вартість досл. – 6,11 тис. грн. Маржинальний дохід – 12176,8 тис. грн. Прибуток – 2036,6 тис. грн. Коефіцієнт маржинального доходу – 1,0 Тачка беззбитковості – 3755,9 тис. грн. (620 досл.) Запас міцності – 69,3 %	Вартість досл. – 5,25 тис. грн. Маржинальний дохід – 3635,8 тис. грн. Прибуток – 613,1 тис. грн. Коефіцієнт маржинального доходу – 0,99 Тачка беззбитковості – 820,8 тис. грн. (160 досл.) Запас міцності – 76,8 %
Придбання	Вартість досл. – 5,35 тис. грн. Маржинальний дохід – 10655,4 тис. грн. Прибуток – 1783,0 тис. грн. Коефіцієнт маржинального доходу – 1,0 Тачка беззбитковості – 2484,9 тис. грн. (470 досл.) Запас міцності – 76,8 % Термін окупності – 9 р. 2 міс.	Вартість досл. – 5,00 тис. грн. Маржинальний дохід – 3454,2 тис. грн. Прибуток – 582,8 тис. грн. Коефіцієнт маржинального доходу – 0,99 Тачка беззбитковості – 668,1 (140 досл.) Запас міцності – 80,9 % Термін окупності – 3 р. 3 міс.

Крім того, обраний інвестиційний проект має високий рівень запасу міцності (76,8 %) та дозволить отримувати прибуток від використання даного обладнання в розмірі 1783,0 тис. грн., при маржинальному доході 10655,4 тис. грн. Також невисокою за даним проектом є точка беззбитковості – 2484,9 тис. грн., тобто 470 досл. на рік.

Важливим завданням при здійсненні інвестицій з метою реалізації обраної фінансової стратегії є також обґрунтування джерел їх фінансування. Теоретично, джерелами фінансування інвестиційних проектів медичної лабораторії можуть бути:

- додатково надані кошти власників (докапіталізація);
- нерозподілений прибуток (останні роки збиткові)
- кошти отримані від реалізації активів, що не використовуються;

- надходження від надання медичних послуг

Слід зауважити, на сьогоднішній день багато не вирішено проблем, які стримують розвиток медичних закладів. Тому практичний інтерес виникає до пошуку, використання та апробації методів та моделей, обрахунків яких здатний розкрити фактичні можливості до ефективного інвестування. Метою фінансового аналізу, є пошук шляхів максимізації прибутковості вкладеного капіталу для власників та акціонерів. Прибутковість підприємства та зростання її вартості для акціонерів відбивається коефіцієнтами рентабельності. Управління рентабельністю підприємства стає ключовим завданням для всіх рівнів менеджменту: стратегічного, тактичного та оперативного. Фірмою «DuPont» було запропоновано простий спосіб управління рентабельністю через розкладання коефіцієнта рентабельності на чинники, що відбивають різні аспекти діяльності підприємства.

У фінансовому менеджменті модель Дюпона (DuPont) широко застосовується для діагностики фінансового стану та визначення потенціалу підприємства за умов збільшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу (англ. Return on Equity, ROE). Базова (трифакторна) модель забезпечує декомпозицію коефіцієнта ROE на три компоненти, а саме: - рентабельність продажів, - оборотність активів; - фінансовий важіль.

Спочатку методика Дюпона (DuPont) застосовувалася для оцінки ефективності використання активів. Визначальним показником двофакторної моделі був коефіцієнт рентабельності активів ROA, котрий декомпозиувався на два компоненти: - рентабельність продажів, - оберненість активів. $ROA = \text{Рентабельність продажів} * \text{Оберненість активів}$. В розгорнутому вигляді це виглядає так: $ROA = (\text{Чистий прибуток} / \text{Виручка}) * (\text{Виручка} / \text{Активи})$. Під активами використовують їх середню величину за період, що аналізується. Наприклад, якщо аналіз здійснюється на даних фінансової звітності, то сума активів розраховується як додаванням їх суми на початок та кінець і поділеною навпіл.

Таблиця 3. 12 – Аналіз рентабельності власного капіталу за двофакторною моделлю Дюпона

Показники	Роки			Абсолют.вихил. (+,-)		
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2023-2021
<i>Вихідні дані</i>						
Чистий прибуток (збиток) NT	8901,3	-18193,7	-19454,4	-27095	-1260,7	-28355,7
Валюта балансу ТА	44214,4	32968,3	37354,5	-11246	4386,2	-6859,9
Власний капітал CE	37856,2	19451,6	20036,4	-18405	584,8	-17819,8
<i>Розрахункові дані</i>						
ROA- Прибутковість активів NT/ТА	0,201	-0,552	-0,521	-0,753	0,031	-0,722
LR – коефіцієнт фінансового важеля ТА/CE	1,168	1,695	1,864	0,527	0,169	0,696
Рентабельність власного капіталу (ROE)	23,51%	-93,53%	-97,10%	-1,170	-0,036	-1,206
Оцінка впливу факторів на зміну рентабельності власного капіталу 2023р. до 2021 (%)						
Зміна показника прибутковості активів ($\Delta ROE(ROA) = \Delta ROA * LR_0$)						-84,34%
Зміна показника коефіцієнта залежності ($\Delta ROE(LR) = \Delta LR * ROA_1$)						-36,27%
Сукупний вплив						-120,61%

Трифакторна модель. В практичній діяльності аналізу найбільш використовуваною є трифакторна модель Дюпона, яка має такий вигляд: ROE = Рентабельність продажів * Оборненість активів * Фінансовий важіль. В розгорнутому вигляді це виглядає так: $ROE = (\text{Чистий прибуток} / \text{Виручку}) * (\text{Виручка} / \text{Активи}) * (\text{Активи} / \text{Власний капітал})$. У деяких літературних джерелах фінансовий важіль вказують як мультиплікатор власного капіталу.

Таблиця 3.13 – Аналіз рентабельності власного капіталу за трифакторною моделлю Дюпона

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2023-2021
Вихідні дані						
Чистий прибуток (збиток) NT	8901,3	-18193,7	-19454,4	-27095	-1260,7	-28355,7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції NS	79131,7	30357,2	39311,8	-48774,5	8954,6	-39819,9
Валюта балансу TA	44214,4	32968,3	37354,5	-11246,1	4386,2	-6859,9
Власний капітал CE	37856,2	19451,6	20036,4	-18404,6	584,8	-17819,8
Розрахункові дані						
NRM - Чиста рентабельність продажів(NT/NS)	0,112	-0,599	-0,495	-0,712	0,104	-0,607
AT - Оборотність активів (NS/TA)	1,790	0,921	1,052	-0,869	0,132	-0,737
LR – коефіцієнт фінансового важеля TA/CE	1,168	1,695	1,864	0,527	0,169	0,696
Рентабельність власного капіталу (ROE)	23,51%	-93,53%	-97,10%	-1,170	-0,036	-1,206
Оцінка впливу факторів на зміну рентабельності власного капіталу 2023р. до 2021 (%)						
Зміна показника чистої рентабельності продажів ($\Delta ROE(NPM) = \Delta NRM * AT_0 * LR_0$)						-126,96%
Зміна показника оборотності активів ($\Delta ROE(AT) = \Delta AT * NRM_1 * LR_0$)						42,62%
Зміна показника коефіцієнта фінансового важеля ($\Delta ROE(LR) = \Delta LR * NRM_1 * AT_1$)						-36,27%
Сукупний вплив						-120,61%

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу може бути декомпозований й на більшу кількість компонентів. П'ятифакторна модель Дюпона має такий вигляд: $ROE = (EBIT / \text{Виручка}) * (EBT / EBIT) * (\text{Чистий прибуток} / EBT) * (\text{Виручка} / \text{Активи}) * (\text{Активи} / \text{Власний капітал})$, де EBIT – прибуток до сплати процентів та податків, EBT – прибуток до оподаткування.

Таблиця 3.14 – Аналіз рентабельності власного капіталу за п'ятифакторною моделлю Дюпона

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2023-2021
Вихідні дані						
Чистий прибуток NT 1	8901,3	-18193,7	-19454,4	-27095	-1260,7	-28355,7
Прибуток до оподаткування ЕВТ 2	10886,7	-18271,3	-19535,9	-29158	-1264,6	-30422,6
ЕВІТ (Ф№2)	69192,4	53088,6	65451	-16103,8	12362,4	-3741,4
Чистий дохід NS 4	79131,7	30357,2	39311,8	-48774,5	8954,6	-39819,9
Валюта балансу ТА 5	44214,4	32968,3	37354,5	-11246,1	4386,2	-6859,9
Власний капітал CE 6	37856,2	19451,6	20036,4	-18404,6	584,8	-17819,8
Розрахункові дані						
ТВ – Фактор податкового тягара NI/ЕВТ 1/2	0,818	0,996	0,996	0,178	0,000	0,178
ІВ – тягар сплати відсотків ЕВТ/ЕВІТ 2/3	0,157	-0,344	-0,298	-0,502	0,046	-0,456
ОМ – Операційна рентабельність ЕВІТ/NS 3/4	0,874	1,749	1,665	0,874	-0,084	0,791
АТ - Оборотність активів (NS/ТА) 4/5	1,790	0,921	1,052	-0,869	0,132	-0,737
LR – коефіцієнт фінансового важеля ТА/CE 5/6	1,168	1,695	1,864	0,527	0,169	0,696
Рентабельність власного капіталу (ROE) 1/6	0,235	-0,935	-0,971	-1,170	-0,036	-1,206
Оцінка впливу факторів на зміну рентабельності власного капіталу 2023р. до 2021 (%)						
Зміна фактора податкового тягара $\Delta ROE(TB) = \Delta TB * IB_0 * OM_0 * AT_0 * LR_0$						5,12%
Зміна тягара сплати відсотків $\Delta ROE(IB) = \Delta IB * TB_1 * OM_0 * AT_0 * LR_0$						-82,97%
Зміна показника операційної рентабельності $\Delta ROE(OM) = \Delta OM * TB_1 * IB_1 * AT_0 * LR_0$						-49,12%
Зміна показника оборотності активів $\Delta ROE(AT) = \Delta AT * TB_1 * IB_1 * OM_1 * LR_0$						42,62%
Зміна показника коефіцієнта фінансового важеля $\Delta ROE(LR) = \Delta TB_1 * IB_1 * OM_1 * AT_1$						-36,27%
Сукупний вплив						-120,61%

Відмінність п'ятифакторної моделі від трифакторної полягає в декомпозиції коефіцієнта рентабельності продажів для визначення ступеня впливу сплачених процентів та податків на рентабельність власного капіталу. Трифакторна модель Дюпона декомпозує коефіцієнт ROE на три компоненти для визначення впливу кожного з них. 1.Рентабельність продажів. Даний коефіцієнт показує змogu підприємству генерувати прибуток на кожную гривню виручки. 2.Оборотність активів. Даний коефіцієнт показує ступінь ефективності, з якою підприємство використовує власні активи для генерації виручки. 3.Фінансовий важіль або мультиплікатор власного капіталу. Даний коефіцієнт дає оцінку ступеня використання боргового фінансування та виступає мірою ризику. Чим вище його значення, тим вище ризик та невизначеність очікуваної рентабельності власного капіталу.

Отже, метою проведення аналізу за даною методикою не є розрахунок коефіцієнта рентабельності власного капіталу, а є визначення ступеня впливу факторів, що впливають на його значення. Це й дозволить окреслити причини проблем, які виникли, та надати рекомендації щодо підвищення ROE.

Аналіз фінансової звітності за моделлю Дюпона дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства. Кожен слабкий фінансовий коефіцієнт може бути підданий глибшій декомпозиції для того, щоб отримати більш конкретну уяву про причину слабкості. Коли джерела проблеми визначені, менеджмент підприємства може розробити заходи щодо підвищення рентабельності власного капіталу, як наприклад, посилити контроль за витратами, підвищити ефективність управління активами, покращити маркетинг тощо.

Головним недоліком моделі Дюпона є те, що для аналізу використовуються дані фінансової звітності, яка може бути викривлена для приховування вразливостей бізнесу.

Таким чином, при виборі інвестиційного проекту враховано поєднання фінансових та нефінансових показників, що є однією з основних переваг даного проекту. Саме ефективне поєднання фінансових та нефінансових показників (в межах збалансованої системи) забезпечує ефективність реалізації обраного проекту

та фінансової стратегії медичного закладу в цілому. Реалізація запропонованого проекту призведе не лише до підвищення якості та можливості надання медичних послуг, а й сприятиме зростанню доходів і прибутків, а отже й можливостей лабораторії розвиватись. Як результат, забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

Розробка стратегічного фінансового плану проходить наступні етапи: постановка проблеми та збір інформації для розробки проекту плану, аналіз зібраній інформації, розрахунок науково-обґрунтованих показників фінансово-економічної діяльності підприємства, формування проекту плану, оцінка проекту плану, затвердження плану (рис.3.3) [41].

Таким чином стратегічний план можна визначити як документ, що відбиває місію підприємства, його довгострокові цілі й задачі та стратегію їх досягнення з урахуванням зовнішнього середовища та внутрішніх особливостей підприємства.

Процес		Діяльність
1.Розробка плану: постановка проблеми, збір інформації, аналіз, розрахунок показників, оцінка проекту. 2.Затвердження плану	Планування	Підготовка рішення Прийняття рішення
3.Регулювання 4.Контроль		Віддача розпорядження о реалізації рішення Порівняння отриманих результатів з запланованими

Рис. 3.3 – Схема розробки та реалізації стратегічного фінансового плану

Отже, на нашу думку, фінансова стратегія підприємства пов'язана з усіма аспектами його діяльності, тому процеси розробки і реалізації фінансової стратегії розвитку підприємства слід розглядати в більш широкому контексті – як результат діяльності управлінського механізму, сформованого у структурі стратегічного управління підприємством.

Необхідною умовою розробки та реалізації фінансової стратегії медичного закладу є впровадження контролінгу– спеціальної саморегулюючої системи методів та інструментів, спрямовану на функціональну підтримку менеджменту

підприємства, що включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг.

Важливим інструментом стратегічного контролінгу, який пропонується запровадити при здійсненні стратегічного управління, є збалансована система показників (BSC – Balanced Scorecard), що ґрунтується на засадах панівної на початку XXI ст. теорії зацікавлених осіб. Класична збалансована система показників має чотири складові: фінансову і клієнтську складові, складову внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання і розвитку персоналу. Переваги та недоліки збалансованої системи показників наведено в табл. 3.15

Таблиця 3.15 – Переваги та недоліки BSC в розробці фінансової стратегії

Переваги	Недоліки
Орієнтація на обмежене число ключових показників для зниження обсягу надлишкової інформації	Орієнтація тільки на споживачів, ігнорування інших зацікавлених сторін
Здатність переводити бачення і стратегію підприємства в конкретні завдання та показники	Тільки концептуальна модель, яку складно перетворити на модель вимірювань
Розвиток розуміння стратегії	
Комплексний підхід до вимірювання характеристик діяльності	Нечітке уявлення взаємозв'язків критеріїв
Розуміння взаємозалежності різних сфер діяльності підприємства	Мало уваги працівникам і постачальникам
Гнучкість і адаптація до особливостей будь-якого підприємства	Відсутність моніторингу конкуренції і розвитку технології
Орієнтація на споживача і ринок	

Результати модифікації збалансованої системи показників подано у вигляді моделі. Величезна кількість деталізованих показників знижує корисність збалансованої системи показників у цілому і, як показують дослідження, для підприємства достатньо 15-20 показників, для підрозділу – 7-10, для одного співробітника – до 5 показників, тому було визначено вагомість кожного показника у відповідності до рейтингової оцінки їх важливості щодо аспектів діяльності медичної лабораторії «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 – Вагомість ключових показників ефективності по проекціях BSC для медичної лабораторії «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Назва показника	Вагомість показника
Фінанси	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,16
Коефіцієнт фінансової автономії	0,16
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	0,23
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	0,25
Клієнти	
Коефіцієнт смертності у стаціонарі	0,38
Відсоток випадків післяопераційних ускладнень, %	0,21
Рівень задоволеності пацієнтів, %	0,41
Внутрішні бізнес-процеси	
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,33
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,39
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,28
Персонал	
Коефіцієнт підвищення кваліфікації, %	0,22
Плинність кадрів, %	0,36
Коефіцієнт забезпеченості персоналом, %	0,42

Слід також зазначити, що для досягнення конкурентних переваг та зниження ризиків у конкурентній боротьбі управлінцям необхідна інформація про постачальників, споживачів, конкурентів, економічну, політичну демографічну ситуацію та інше. Така інформація отримується технологіями конкурентної, бечмаркетингової чи ділової розвідок та Business intelligence (бізнес-аналітики). Інформація з таких джерел, як правило, є не структурованою. Тому для її використання застосовують технології інтеграції та очистки (ETL) та побудови сховищ даних (Data Warehouse). Також в ERP-системах (Enterprise Resource Planning) накопичується інформація, яка на перший погляд, не має суттєвого значення при прийнятті рішень стосовно поточної діяльності, але на основі неї можна виявити нові, раніше не виявлені, закономірності шляхом застосування технологій добування даних (Data Mining). На нашу думку, обліково-аналітичне забезпечення та інформаційно-аналітичне забезпечення взаємодоповнюють одне одного і формують інформаційне середовище для прийняття управлінських рішень в системі фінансового стратегічного управління та стратегічного планування.

Як було визначено вище придбання стаціонарної системи дозволить підвищити виручку від надання медичних послуг на 10698 тис. грн., тобто на 2,8 % (рис. 3.4).

Водночас відбудеться також зростання витрат на сировину та основні матеріали на 6440 тис. грн., тобто на 7,4 %, що підвищить собівартість всіх послуг на 1,8 %. В результаті валовий прибуток зросте на 1783 тис. грн. В цілому, за інших рівних умов чистий фінансовий результат (прибуток) медичного закладу зросте на 1783 тис. грн.

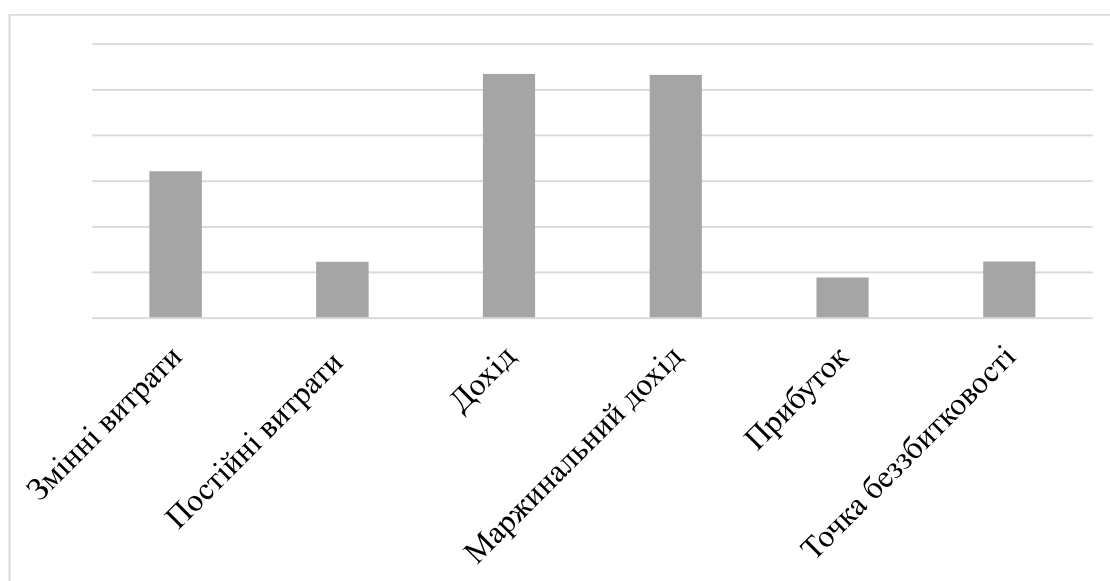


Рис. 3.4 – Прогноз зміни фінансових показників за результатами придбання стаціонарної системи

Використання медичною лабораторією «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» власних доходів (прибутків) та, зокрема, додатково отриманого прибутку в результаті реалізації обраного проекту, здійснюватиметься виключно для фінансування видатків на утримання медичного закладу, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності. Важливим напрямом можливого використання прибутку в контексті реалізації фінансової стратегії та забезпечення конкурентоспроможності на ринку медичних послуг є інвестування в подальший розвиток (корпоративна культура і мотивація праці, матеріальне заохочення співробітників) та вдосконалення (обладнання, технології, меблі, приміщення), що

забезпечить розширене відтворення, підвищення якості медичних послуг та рівня лояльності та мотивації персоналу. Водночас, інвестиції з метою підвищення якості послуг забезпечують також зростання фінансових результатів та конкурентоспроможності, сприяючи сталому розвитку лабораторії.

Отже, реалізація запропонованих інвестиційних проектів в рамках фінансової стратегії медичної лабораторії вимагає використання інструментів стратегічного та операційного контролінгу. З цією метою доцільно використовувати збалансовану систему показників (BSC) інструмента розповсюдження стратегічної інформації за допомогою визначеного нами інтегрованого набору фінансових і нефінансових показників. Саме поєднання фінансових та нефінансових показників є однією з основних переваг даної системи, особливо важливої в діяльності неприбуткових суспільно значимих медичних закладів.

3.3. Ризики в системі оцінки фінансового управління медичним закладом

Будь-яка сфера соціально-економічної діяльності супроводжується виникненням ризиків, які можуть негативно позначитись на фінансових результатах діяльності, на фінансовому стані організаціями, або навіть призвести до загрози її існуванню. З огляду на це, одним із основних завдань фінансового менеджменту, зокрема, медичного закладу є аналіз ризиків та пошук напрямів їх уникнення, або мінімізації з тим, щоб не допустити негативних наслідків їх впливу на фінансовий стан та фінансові результати діяльності закладу.

Перш з все, існує низка ризиків, спільних для всіх галузей діяльності. Це глобальні суспільні зміни, які впливають на всі сфери діяльності. Традиційно такі ризики поділяють на зовнішні та внутрішні. Зовнішні загально-суспільні ризики провадження соціально-економічної діяльності наведено в табл. 3.17.

Таблиця 3.17 – Зовнішні загально-суспільні ризики провадження соціально-економічної діяльності

Вид ризику	Характеристика
Політичний	Ризик пов'язаний з політичною ситуацією у державі та діяльністю органів державної влади (революція, військові дії, націоналізація приватної власності, конфіскація майна тощо)
Законодавчий	Ризик може бути спричинений змінами чинних правових норм, наприклад, виходом нових законодавчих і нормативно-правових актів, що погіршують становище підприємства/закладу (запровадження нових податків, скасування податкових пільг, підвищення податкових ставок тощо)
Природний	Ризик пов'язаний зі стихійними лихами, що можуть як виникнути без антропогенного чиннику (повені, землетруси тощо), так і бути спричиненими забрудненням навколишнього середовища (пожежі, скидання токсичних відходів фармацевтичної промисловості до каналізаційних мереж тощо)
Регіональний	Ризик обумовлений соціально-економічною специфікою окремих регіонів (промислових, сільськогосподарських), законодавством, що діє на регіональному рівні, тощо
Галузевий	Ризик залежить від тенденцій розвитку галузі охорони здоров'я (інновації, нанотехнології) та суміжних галузей
Макроекономічний	Ризик обумовлений розвитком економічних й інтеграційних процесів у країні та загалом у світі. Макроекономічні ризики поділяють на такі підвиди: інфляційні/дефляційні валютні структурні

Крім того, діяльність будь-якого медичного закладу супроводжується специфічними ризиками, характерними саме для цієї галузі (табл. 3.18).

Таблиця 3.18– Внутрішні загально-суспільні ризики провадження діяльності в сфері охорони здоров'я

Вид ризику	Характеристика
Виробничий (медичний)	Ризик пов'язаний з особливостями надання медичних послуг, рівнем кваліфікації медичного та допоміжного персоналу, організацією поставок лікарських засобів та матеріалів, здійсненню транспортних перевезень
Інвестиційний	Існує потенційна загроза неотримання запланованих фінансових результатів
Комерційний	Ризик зазвичай обумовлений неправильно проведеними маркетинговими дослідженнями (недооцінка конкурентів на товарному ринку, помилкова цінова політика тощо), через що медичний заклад надає медичні послуги в обсягах, значно менших, ніж очікувані

Медичний ризик вважають правомірним, якщо:

- дії медичного працівника були спрямовані на збереження життя та здоров'я пацієнта;
- відсутній альтернативний спосіб лікування, який би не був пов'язаний з ризиком заподіяння шкоди пацієнту;

- заходи, спрямовані на запобігання або зниження можливої шкоди, розпочали вчасно, та вони були достатніми, аби допомогти пацієнту (медичний працівник діяв на основі накопиченого досвіду, знань і умінь, виконував нормативні приписи, накази, інструкції тощо, використовував досягнення сучасних медичних теорії та практики).

Отже, якщо медичний працівник порушив будь-яку із зазначених умов і цим заподіяв шкоду пацієнтові, то він підлягає притягненню до кримінальної відповідальності за створення необґрунтованого ризику. Обсяг відповідальності медичного працівника визначають під час проведення судово-медичного оцінювання причинно-наслідкових зав'язків з урахуванням складності заподіяних наслідків (легких, середньої тяжкості та тяжких, або таких, що призвели до смерті пацієнта).

Також є ризик порушення щодо правового статусу медичного працівника. Порушення загальнолюдських або професійних прав медичних працівників з боку пацієнтів, їх родичів (законних представників) найчастіше обумовлені спричиненим захворюванням станом хворих та переживаннями їх близьких. Проте нанесені медичному працівникові образи, особливо при сторонніх особах, негативно позначаються на його професійній репутації, а також на репутації всього закладу охорони здоров'я. Часто, опинившись у конфліктній ситуації, медичні працівники не знають своїх прав. Та навіть обізнані працівники інколи не можуть своєчасно і грамотно сформулювати правомірні вимоги, оскільки не маю достатнього рівня поінформованості. Більшість з тих, хто знає свої права, не здатні протистояти нерозумінню колег і керівників, зокрема, через відсутність активної підтримки з боку професійних асоціацій і профспілок.

Слід також зазначити, що кожне реалізоване трудове право працівника закладу охорони здоров'я – це додаткові витрати бюджетів або позабюджетних фондів. Оскільки бюджет медичного закладу обмежений, а потенційних осіб з правомірними вимогами чимало, то керівництво закладу охорони здоров'я має адекватно розв'язувати конфлікти, що виникають між пацієнтами, їх законними представниками та медичним персоналом. Для цього слід розглядати конфліктну

ситуацію всебічно, вислуховуючи аргументи всіх учасників, а у своїх висновках спиратися на факти.

Фінансовий менеджмент закладу охорони здоров'я вимагає забезпечення ефективності управління медичними ризиками, оскільки вони часто призводять до фінансових втрат. У 80-85% випадків причинами ускладнень захворювань, які найчастіше призводять до тяжкого клінічного стану, а іноді й до смерті, є медичні помилки. Витрати, пов'язані з дефектами якості медичної допомоги, можуть поєднуватися з випадками цивільно-правової відповідальності при пред'явленні виробникам медичних послуг судових позовів від позивачів (потерпілих). Заклади охорони здоров'я іноді несуть значні моральні та економічні збитки, оскільки значна частина медичних помилок є підставою для судових розглядів за позовами пацієнтів або їх родичів.

Управління ризиками та зменшення збитковості, спричиненої ними, передбачає:

- виявлення альтернатив ризику, реалізацію його тільки у межах соціально, економічно та морально допустимих рівнів;
- розроблення конкретних рекомендацій з усунення або мінімізації можливих негативних наслідків ризику;
- створення спеціальних планів, що дають змогу людям, які реалізують рішення з ризиком або управляють ризиками, оптимальним чином діяти у критичній ситуації;
- прийняття нормативно-правових актів, що дадуть змогу реалізувати обрану альтернативу;
- облік морального сприйняття ризикованих рішень і програм.

Пріоритетом в управлінні ризиками у галузі охорони здоров'я є управління якістю діагностики та лікування. Головними інструментами ризик менеджменту в галузі охорони здоров'я є модулі структурних стандартів якості медичної допомоги, а також моделі кінцевих результатів праці. Зокрема, у планах закладів охорони здоров'я та програмах розвитку, розроблюваних органами управління охорони здоров'я, щорічно має бути передбачена реалізація заходів щодо

запобігання ризикам медичних помилок. Рекомендується забезпечити моніторинг ризиків медичних помилок у наданні послуг з діагностики та лікування як на рівні окремого медичного закладу, так і на державному рівні управління закладами охорони здоров'я.

Аналіз всіх можливих ризиків, які супроводжують відкриття нової філії «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» дозволило виявити ризики з найвищою імовірністю, а саме:

- ризик підвищення орендної ставки;
- наслідки реформування системи охорони здоров'я;
- ризик зниження лояльності персоналу;
- ризик несправності обладнання;
- ризик зміни умов оподаткування та (або) регуляторної політики держави.

Основні напрямки управління найбільш імовірними ризиками ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» наведено на Рис. 3.5.

Фінансовий менеджмент та, зокрема, здійснення фінансового планування розвитку медичного закладу необхідно зважати на те, що бюджети постійно повинні переглядатися і в міру необхідності коригуються з тим, щоб зберегти їхню контрольну роль. Бюджет на рік уточнюється кожного кварталу. Чим нестабільніші умови діяльності закладу охорони здоров'я, тим частіше коригується бюджет. Важливо визначити, коли і за яких умов починається віддача від вкладених коштів, що досягається за розрахунку точки беззбитковості. Точки беззбитковості – елемент самоокупності.



Рисунок 3.5 – Управління найбільш імовірними ризиками нової лабораторії
«ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Точка беззбитковості – це рівень фізичного обсягу продажу при заданій ціні протягом окремого періоду часу (місяць, квартал, рік), за рахунок якого підприємство покриває витрати. Дохід у підприємства виникає за точкою беззбитковості. Точка беззбитковості показує, за якого обсягу виробництва і реалізації продукції виручка від реалізації дорівнює витратам на виробництво. Для медичного закладу має надавати медичні послуги, якщо проект дозволить забезпечити такі їх обсяги, надходження від яких перевищуватимуть поріг

беззбитковості, тільки тоді проект починає приносити прибуток. За обсягів випуску продукції, що нижчі за поріг беззбитковості, медичних заклад понесе збитки. Точка беззбитковості розраховується за наступною формулою:

$$O = \frac{Z_{\text{пост.}}}{C - Z_{\text{зм.}}}, \quad 3.1)$$

де O – обсяг послуг, при якому досягається беззбитковість;

$Z_{\text{пост.}}$ – умовно-постійні затрати;

C – ціна одиниці продукції;

$Z_{\text{зм.}}$ – змінні витрати у розрахунку на одиницю продукції.

Точка беззбитковості дозволяє розрахувати діапазон безпеки (запас міцності), що є одним із показників ризику. Запас фінансової міцності розраховується як різниця між виручкою від реалізації послуг і точкою беззбитковості, яка розглядається як межа безпеки і показує можливе скорочення обсягу реалізації з одночасним збереженням прибутку.

Чим менше значення резерву безпеки, тим вищий ризик попадання медичного закладу в область збитків.

В цілому, аналіз беззбитковості дозволяє визначити:

- обсяг продажу, який забезпечує покриття витрат і отримання необхідного прибутку;
- залежність величини прибутку підприємства від змін ціни реалізації продукції,

Слід зазначити, що в наш час ефективність реалізації проектів, зокрема, інвестиційних, вимагає врахуванню також свого соціального внеску. Необхідним є забезпечення балансу між фінансово-економічними та соціальними цілями реалізації проектів. **Соціальна відповідальність бізнесу** узгоджується зі сталим розвитком та добробутом суспільства; зважає на очікування зацікавлених осіб, представників громадянського суспільства; гармонує з чинним законодавством, узгоджена з міжнародними нормами та правилами поведінки; інтегрована у взаємовідносини з організаціями та наявними практиками суспільного розвитку.

Концепція соціальної відповідальності має на меті, з одного боку, спрямувати підприємницьку діяльність на забезпечення сталого розвитку конкретного суспільства та людства, з другого — формувати позитивну суспільну думку про бізнес, про якість та безпеку продукції (послуг), що, своєю чергою, сприяє зростанню обсягів продажів, збільшує прибутки фірми. Цей вклад впливає також на бренд компанії як роботодавця, сприяючи залученню кадрів.

Реалізація соціальної відповідальності реалізується в ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» за напрямками, наведеними на Рисунок 3.6.

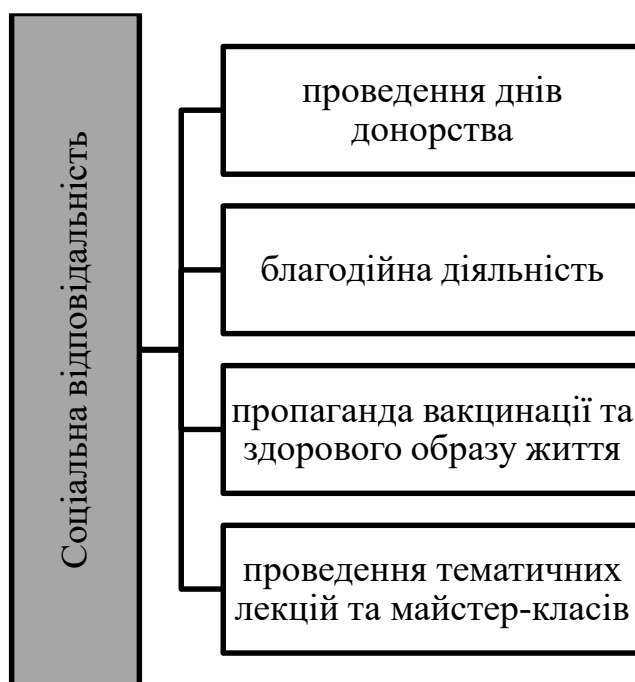


Рисунок 3.6 – Заходи з реалізації соціальної відповідальності ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Розглянемо більш детально кожен захід.

Переливання крові дозволяє рятувати людські життя і покращувати здоров'я, але багато пацієнтів, які потребують переливання, не мають своєчасного доступу до безпечної крові. Забезпечення достатніх запасів безпечної крові повинно бути невід'ємною частиною національної політики та інфраструктури охорони здоров'я в кожній країні. Усвідомлюючи важливість даних заходів лабораторія «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» проводять заходи з організації збору донорської крові. У цих заходах брали участь персонал лабораторії «ДІАГНОСТИКА

УКРАЇНА» так і сторонні охочі. Загалом кожного разу було зібрано близько 10 літрів крові.

Організація збору одягу, продуктів харчування та побутових речей для передачі їх сім'ям, постаждалим від військових дій, також є одним з напрямків благодійної діяльності. Персонал лабораторії усвідомлюючи важливість допомоги соціально уразливим групам населення на регулярній основі надає допомогу благодійним фондам. Загалом протягом роботи над соціально відповідальними активностями, більшість співробітників залучаються в ті з них, які їм найбільш близькі за цінностями. Пропаганда таких заходів ведеться всередині лабораторії та знаходить велику підтримку серед персоналу. Крім того, у лабораторії надаються знижки військовим, їх сім'ям.

Слід пам'ятати, що соціальна відповідальність стосується і персоналу компанії. Так, лабораторія «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» приділяє увагу умовам праці, підтримує своїх співробітників. Загалом внутрішня соціальна відповідальність лабораторії реалізується шляхом: забезпечення безпечних умов праці, стабільній виплаті заробітної плати, відсутності дискримінації при прийнятті та в процесі роботи, забезпечення розвитку людського капіталу шляхом різноманітних освітніх програм та підвищення кваліфікації, повага до сімейних обов'язків працівників, включаючи гнучку систему зайнятості та відпусток тощо. Крім того, в критичних ситуаціях керівництво допомагає співробітникам: надаючи матеріальну підтримку, домовляючись про проведення тієї чи іншої процедури та ін.

Таким чином, соціальна відповідальність медичної лабораторії «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» стоїть поряд з фінансовими цілями. Вона має форму стратегічної системи взаємодії з громадськістю. Загалом використання в стратегічних планах розвитку принципів соціальної відповідальності бізнесу підвищує адаптивність компанії на ринку та якість системи управління, укріплює репутацію та імідж компанії, а в довготривалій перспективі слугує умовою економічної ефективності.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження сформульовано наступні висновки.

Фінансовий менеджмент є системою принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та організацією обороту його грошових потоків. Він передбачає розробку, відбір та реалізацію фінансових рішень із максимальним врахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, прогнозування загроз і ризиків, оцінки їх рівня та характеру впливу на фінансовий стан підприємства з метою досягнення визначених цілей та реалізації відповідних завдань.

Найбільш обґрунтованим визначенням головної мети фінансового менеджменту в сучасних умовах діяльності економічних суб'єктів, зокрема, комерційних, є визначення у відповідності до вартісно-орієнтованого підходу, а саме: максимізація добробуту власників підприємства шляхом максимізації його ринкової вартості. Основними перевагами такого підходу є те, що він базується на прогнозуванні доходів власників підприємства та є обґрунтованим і прийнятним для прийняття управлінських рішень щодо всіх аспектів процесу фінансового управління. В ринкових умовах максимізація прибутку є лише однією з важливих задач фінансового менеджменту, але його основною метою є саме максимізація вартості суб'єкта господарювання.

Формування ефективної системи фінансового менеджменту, зокрема, на основі вартісно-орієнтованого управління, вимагає здійснення фінансового контролінгу, який можна розглядати як систему методів та інструментів (планування, облік, контроль, аналіз, інформаційне забезпечення системи управління) досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства за умови ефективного використання фінансових ресурсів.

Основні завдання фінансового контролінгу пов'язані із забезпеченням своєчасного початку будь-якого бізнес-процесу на підприємстві, його

впровадженням та ефективним здійсненням. Фінансовий контролінг знаходиться на перетині фінансового менеджменту та фінансового контролю. Він є важливим елементом загальної системи контролінгу та відрізняється спрямованістю і масштабністю управління.

Слід зазначити, що в умовах ринкової економіки функціонування установ охорони здоров'я багато в чому залежить від здатності на практиці реалізувати основні положення фінансового менеджменту і тим самим забезпечити досягнення головної мети даної галузі з максимальним економічним ефектом. Забезпечення ефективності фінансового менеджменту, зокрема, на основі використання збалансованої системи показників, в сучасних умовах є важливим завданням в системі управління медичними закладами. При цьому, специфіка діяльності комерційних установ та сучасні тенденції розвитку системи охорони здоров'я актуалізують використання в системі фінансового менеджменту вартісно-орієнтоване управління, спрямоване на забезпечення зростання вартості підприємства та ефективності його функціонування в довгостроковій перспективі.

Проведене дослідження сучасного стану та тенденцій трансформації системи фінансового менеджменту, а також ринкового середовища в Україні свідчить про те, що наразі відбувається трансформації діючих фінансових механізмів функціонування медичних закладів. Відбувається значне посилення конкуренції на ринку медичних послуг. В зазначених умовах, першочерговим завданням фінансового менеджменту закладу охорони здоров'я є забезпечення ефективності управління всіма фінансовими ресурсами з метою забезпечення мінімізації витрат при наданні послуг належної якості та підвищення якості при збереженні конкурентоспроможного рівня цін.

До повномасштабного вторгнення ринок лабораторних послуг в Україні, зокрема у Києві, був перенасичений присутністю великої кількості конкуруючих лабораторій. Поштовх для виникнення та розвитку лабораторного бізнесу надала пандемія коронавірусу, яка, з одного боку, виявила недоліки системи охорони здоров'я та неспроможність швидко реагувати на виклики, а з іншого - створила можливості для спекуляцій на медичному ринку та відкриття нових приватних

лабораторій. Після повномасштабного вторгнення медичні лабораторії тимчасово припиняли роботу, але основні гравці ринку відновили діяльність у квітні-травні, зіткнувшись з новими реаліями. У 2022 році близько 15% приватних лабораторій (переважно новостворених) припинили свою діяльність, а 100% лабораторій зменшили обсяги клієнтів на 70-30%. Майже всі лабораторії були змушені скоротити персонал через мобілізацію, виїзд працівників за кордон або оптимізацію штату.

Незважаючи на складні зовнішні умови, основні конкуренти МЛ "ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА" продовжують активну діяльність, створюючи значну конкуренцію. Сильними сторонами конкурентів є розгалужена мережа пунктів забору біологічного матеріалу, що підвищує доступність послуг для кінцевих споживачів та дозволяє менше знижувати ціни, збільшуючи маржинальність. Однак це також збільшує витрати на персонал, оренду та логістику. Деякі конкуренти мають активні рекламні кампанії та можливість онлайн-продажів.

Слабкими місцями конкурентів є проблеми з персоналом, незадовільна чи відсутня комунікація з корпоративними клієнтами - медичними центрами.

На противагу, МЛ «ДІАГНОСТИКА Україна» пропонує персоналізовані послуги для медичних центрів, оперативно реагуючи на їхні потреби та побажання. Компанія має багаторічний досвід співпраці з клієнтами понад 15 років. Іншими перевагами є висококваліфіковані фахівці з високою лояльністю до компанії завдяки привабливим умовам праці, сприятливому робочому клімату, офіційній зарплаті, соціальному пакету та гарантіям професійного розвитку. Лабораторія має підтверджену акредитацію за міжнародним стандартом якості ISO 15189:2015, що є ліцензійною вимогою та дає право на співпрацю з Національною службою здоров'я України, на відміну від більшості конкурентів, які знаходяться в перехідному періоді.

Позиції ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» на ринку медичних послуг є досить стійкими. Медична лабораторія не є лідером, однак і не відстає від своїх конкурентів. Основною конкурентною перевагою ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» є унікальність послуг. Так, медична лабораторія МЛ «Діагностика

Україна» пропонує унікальну можливість замовлення різноманітних лабораторних досліджень у провідних українських та європейських лабораторіях. (асортимент налічує понад 4 000 показників, включаючи складні генетичні дослідження). Існуючий попит на медичні послуги в Україні обумовлює потенційну можливість досягнення високого рівня фінансових результатів діяльності медичного закладу за умови ефективного розвитку системи фінансового менеджменту закладу на основі обґрунтованої фінансової стратегії.

Результати фінансового аналізу діяльності МЛ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» свідчать про зниження ефективності діючої в медичному закладі системи фінансового менеджменту. Медична лабораторія активно використовує власний капітал, забезпечуючи високий рівень фінансової незалежності, адже наслідком військових дій у 2022 р. стало стрімке падіння доходів і фінансових можливостей щодо отримання прибутку. Отримані збитки вимагали докапіталізації компанії, що створило сприятливі умови щодо подальшого ринкового позиціювання компанії.

Водночас, слід зазначити, що така фінансова політика є досить виваженою. З метою підвищення рівня фінансової стійкості ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» власники спрямували зусилля на підвищення суми власного капіталу, зокрема, шляхом внесення до зареєстрованого капіталу 20040,7 тис.грн.. Це мало позитивний вплив на показники ліквідності та платоспроможності медичного закладу. Накопичені кошти мають бути використані, перш за все, як інвестиції в основні засоби та (або) нематеріальні активи, що позбавить лабораторію необхідності шукати додаткові позикові джерела фінансування на довгостроковій основі.

За результатами аналізу ринкового середовища, а також фінансового стану та ефективності фінансового менеджменту ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» обґрунтовано вибір стратегії розвитку, яка передбачає здійснення інвестицій. З метою обґрунтування конкретних напрямів реалізації обраної стратегії, запропоновано проект створення філії ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА», тобто відкриття ще однієї лабораторії. На основі вивчення досвіду роботи в сфері медичних послуг, а також динаміки зростання кількості пацієнтів та зроблено

прогноз доходів нової лабораторії. Альтернативним інвестиційним проектом є придбати новітнього обладнання, яке дасть можливість значно підвищити конкурентоспроможність лабораторії.

На основі проведення аналізу показників економічної ефективності варіантів реалізації проекту, а також враховуючи соціальні та медичні характеристики кожного з варіантів, обрано варіант придбати за грошові кошти стаціонарну систему. Такий вибір обумовлюється там, що стаціонарна система є більш надійною та точною, а також дозволяє здійснювати більше кількості послуг, порівняно з пересувною. Водночас, така інвестиція має строк окупності менший, ніж строк очікуваної експлуатації обладнання. Крім того, обраний інвестиційний проект має високий рівень запасу міцності (76,8 %) та дозволить отримувати прибуток від використання даного обладнання в розмірі 1783,0 тис. грн., при маржинальному доході 10655,4 тис. грн. Також невисокою за даним проектом є точка беззбитковості – 2484,9 тис. грн., тобто 470 досл. на рік.

Впровадження запланованих заходів сприятиме підвищенню конкурентних переваг медичної лабораторії шляхом оптимізації операційних процесів, покращення якості послуг та розширення діагностичного портфолію; пошуку альтернативних постачальників для диверсифікації джерел постачання та зниження залежності від окремих контрагентів.

Реалізація запропонованого інвестиційного проекту в рамках фінансової стратегії вимагає використання інструментів стратегічного та операційного контролінгу. З цією метою доцільно використовувати, зокрема, збалансовану систему показників (BSC) інструмента розповсюдження стратегічної інформації за допомогою визначеного нами інтегрованого набору фінансових і нефінансових показників. Саме поєднання фінансових та нефінансових показників є однією з основних переваг даної системи, особливо важливої в діяльності неприбуткових суспільно значимих медичних закладів.

З метою забезпечення досягнення прогнозних рівнів грошових потоків та показників ефективності, виявлено основні ризики діяльності та запропоновано напрями їх мінімізації, що демонструє комплексний підхід до підвищення

ефективності та стійкості бізнесу в складних умовах шляхом оптимізації процесів, диверсифікації ризиків.

Досліджено необхідність врахування в процесі реалізації інвестиційних проектів та управління діяльністю медичного закладу в цілому не лише фінансово-економічних, а й соціальних аспектів діяльності. Так, основними напрямками реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу в діяльності ТОВ «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА» є: якість обслуговування та безпека пацієнтів, вплив на екологію, етичні стандарти та доброчесність, внесок у розвиток суспільства, умови праці та розвиток персоналу, інновації та розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фінансовий менеджмент : підручник / Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук [та ін.] Житомир : ЖНАЕУ, 2018. – 320 с.
2. Шульга О.А. Інформаційне забезпечення ефективного функціонування системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 37. С.111-115.
3. Нізяєва С.А. Виділення критеріїв економічної безпеки підприємства / С.А. Нізяєва / Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту», 8-10 листопада 2012 р., м. Львів.
4. Нізяєва С.А. Вартісно-орієнтоване управління в забезпеченні економічної безпеки підприємства *«Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки»: Збірник наукових праць*. Запоріжжя, 2013. № 1 (17) С. 28-34.
5. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління: монографія / С. В. Філіппова, Л. О. Волощук, С. О. Черкасова / під заг. ред. С. В Філіппової. – Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. – 196 с.
6. Young S.D. EVA and Value Based Management: A Practical Guide to Implementation / S.D. Young, S.F. O’Byrne // NY: McGraw-Hill Professional. – 2000. – 493 p.
7. Дем’яненко І.І. Методичне забезпечення оцінки вартості підприємства / І.І. Дем’яненко *Вісник Хмельницького національного університету МОН України* .2008. № 1 (3). С. 203 – 211.
8. Ідентифікація методів оцінки ринкової вартості підприємства при діагностиці його економічної безпеки *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2012. № 2. С. 30-33. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>.

9. Березюк Є. В., Євтушенко В. Г. Особливості фінансового ризику та сучасні методи його мінімізації. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції*. 2020. С. 21-25
10. Hidayat Imam, Filla Oktapia Sulistia Dewi. The Effect of Liquidity, Leverage, and Working Capital Turn on Profitability. *APTISI Transactions on Management (ATM)*. 2023. № 7.1, P. 60-68.
11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Bintara Rista. The Effect of Working Capital, Liquidity and Leverage on Profitability. *Saudi Journal of Economics and Finance Abbreviated*. 2020. № 4.1, P. 28-35.
13. Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту В.В. Карцева. *Облік, аналіз і аудит*. № 16. 2011. С. 195-198.
14. Мартинюк О.А., Курдибанська Н.Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 75-79.
15. Мельник Л.А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здравооохоронної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 11. URL: <http://www.dy. nauka.com.ua/?op=1&z=1336>.
16. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 160-166.
17. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства .М.М. Бердар. *Інвестиції: практика та досвід*, № 18. 2017. С. 33-37.
18. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб О.О. Терещенко. К.: КНЕУ, 2003. 554 с.

19. Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством / Л.О. Меренкова. *Ефективна економіка*, № 9. 2016. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5147>.
20. Зоріна О. А. Проблематика трактування контролінгу. *Статистика України*. 2011. № 1. С. 40 – 44.
21. Терещенко О. О., Стащук Д. М., Савчук Д. Г. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу *Фінанси України*. 2016. № 2. С. 117 – 126.
22. Іщенко Н.А. Фінансовий контролінг в системі управління фінансовою діяльністю підприємства / Н.А. Іщенко. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, 2012, вип. 22, ч.1. С. 227-232.
23. Підходи до управління фінансовими ресурсами в контексті реформування системи охорони здоров'я України Н.В. Прус, Н.Г. Савченко *Економіка та держава*, № 10. 2018. С. 27-32.
24. Розпорядження КМУ "Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я" від 30.11.2016 р. № 1013-р [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/>.
25. Бондаренко О.С. Управління фінансовими потоками в умовах логістизації економіки: монографія / О.С. Бондаренко. К.: Кафедра, 2015. 532 с.
26. Lessard L. Effects of a Patient-Friendly Medical Debt Financing Program on Access to Care and Social Outcomes / L. Lessard, J. Solomon // *Health Care Finance*. — 2017. № 2 [electronic resource]. — Access: <http://www.healthfinancejournal.com>
27. Collins S.R. The rise in health care coverage and affordability since health reform took effect: findings from The Commonwealth Fund Biennial Health Insurance Survey, 2014 / S.R. Collins, P.W. Rasmussen, M.M. Doty, S. Beutel Issue Brief (Commonw Fund). 2015. №2:116. [electronic resource]. Access: <http://www.commonwealthfund.org>.

- 28.Шульга О.А. Інформаційне забезпечення ефективного функціонування системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 37. С.111-115.
- 29.Фінансовий менеджмент в установах системи охорони здоров'я та медичного страхування Д. А. Арзянцева *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*. 2023. № 2. С. 278-283. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2023_2_48.
- 30.Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. М. Думенко, В. Содикова, Є. Прокопенко. *Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України*, № 3 (81). 2019. С. 48-64.
- 31.Фінансовий менеджмент: підручник / [А.М.Поддєрьогін, Н.Д.Бабяк та ін]; кер.авт. і наук. ред. проф. А.М.Поддєрьогін. – 2-ге вид.б перероб. – Київ: КНЕУ, 2017. 534 с.
32. Оцінка фінансових потреб медичного закладу в статусі підприємства. В. Г. Івчук, Г. П. Куліш, В. В. Лазоришинець, В. В. Кабаков, Є. А. Настенко . *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку.науково -практичний журнал* 21/2019р. Серія Економіка та менеджмент - с.97-117
33. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Практикум / [А.М. Поддєрьогін, О.М. Грицино, А.П. Куліш, В.З. Потій, та інш.]; за загальн. ред. А.М. Поддєрьогін. К.: КНЕУ, 2015. 335с. К.: КНЕУ, 2015. 335, [1] с.
- 34.Фінанси підприємств: підручник / [А.М. Поддєрьогін, Л.Д. Буряк, О.О. Терещенко, В.З. Потій та інш.]; Кер. кол. авторів і науковий ред. А.М. Поддєрьогін. 8-ме вид. перероб. та доповн. К.: КНЕУ, 2013. 519с.
- 35.Bondaruk T. H., Bondaruk O. S., Kulish A. P. Influence of risks and state economic security treatments on foreign direct investments. *Економічні горизонти*. 2019. № 1(8). С. 77-88.
- 36.Alikouzay Z. Capital structure: Debt and equity decisions for firm performance URL:

http://essay.utwente.nl/86545/1/Alikouzay_BA_Behavioural%2C%20Manageme nt%20and%20Social%20sciences.pdf. (Accessed: 01.03.2023).

37. Фінансовий менеджмент: підручник / [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.
38. Myers S. «The capital structure puzzle» *Journal of Finance*. 1984. 39. P. 575-592.
39. Куліш Г.П. Вплив фінансових обмежень на рівень фінансового левериджу корпорації. *Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2020. № 49. С.163-167.
40. Методичні підходи до оцінки фінансового стану підприємства: переваги та недоліки[Куліш, Г., Чепка, В., & Гавриленко Ю.]. *Економічні горизонти*. 2023. (1(23), С. 106-120.
41. Державна служба статистики України: ukrstat.gov.ua.
42. Проект ЄС «Сприяння реформі вторинної медичної допомоги в Україні». Глосарій термінів з якості та стандартизації медичної допомоги Глосарій [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.eushc.com.ua/gq.html>
43. Куліш Г.П., Родніченко І.В. Вплив фінансових ризиків на результати діяльності підприємства. *Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2018. №25. С. 98-103.
44. Про Порядок контролю та управління якістю медичної допомоги [Електронний ресурс] / МОЗ України. Офіц. вид. К., 2020. 189. (Нормативний документ МОЗ України. Наказ). Режим доступу: http://www.moz.gov.ua/ua/portal/dn_20090326_189.html.
45. Blank R. H. Comparative health policy / R. H. Blank, V. Burau. Palgrave Macmillan, 2013. – P. 392.
46. Handbook of public economics / A. J. Auerbach [et al.] (ed.). // Newness. – 2013. – Т. 5. – Р. 1–474.
47. Принципи побудови оптимальної системи охорони здоров'я: монографія / В. Ф. Москаленко. Київ : Книга плюс, 2008. 320 с.

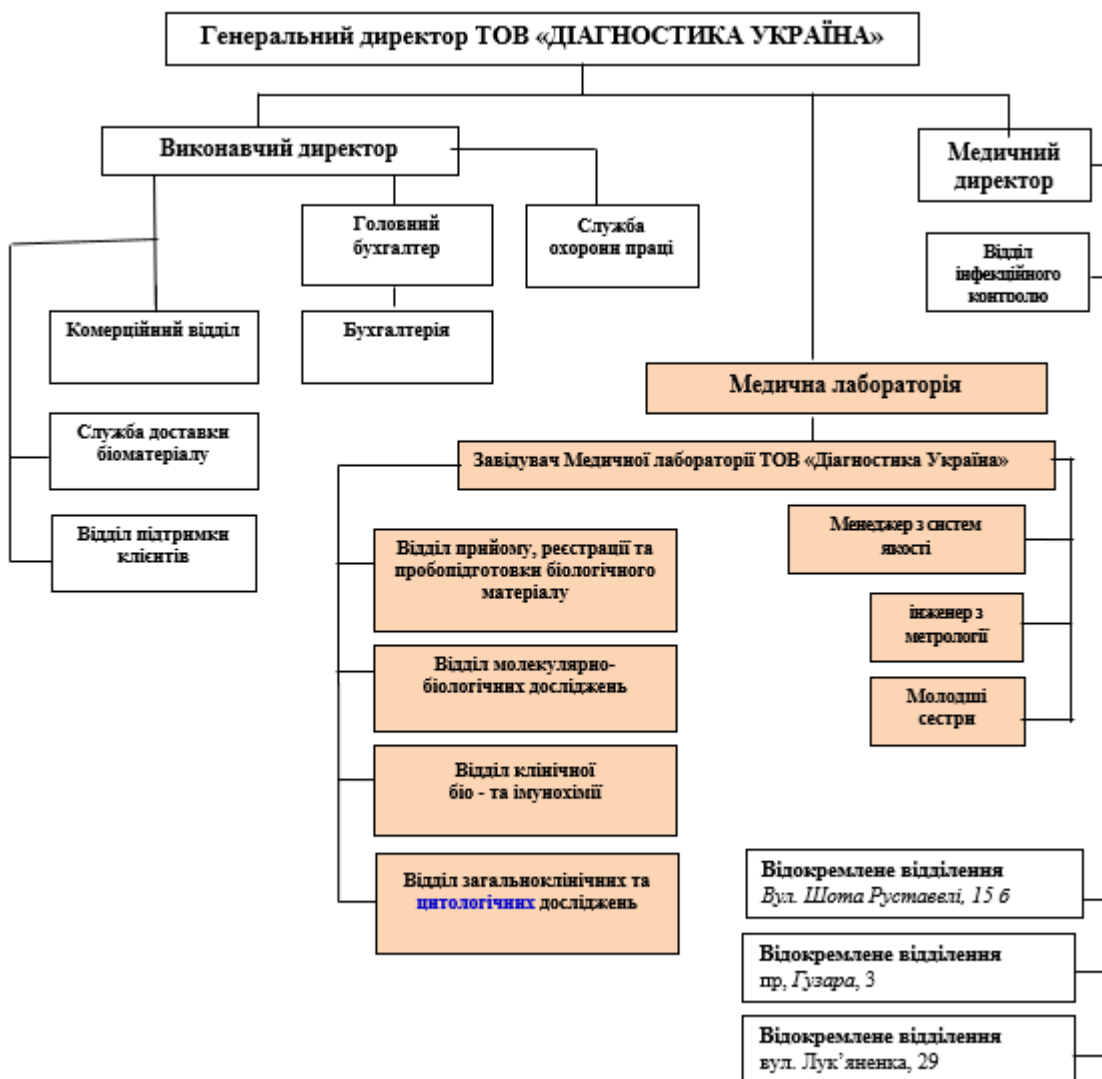
48. Найкращі Медичні Лабораторії Києва за Рейтингом Ukrainian Business Award <https://uba.top/medical-laboratories/>
49. Аналіз ринку медичних послуг в Україні. 2020 рік. // PRO CONSULTING. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-medicinskih-uslug-v-ukraine-2020-god>.
50. МІНФІН: офіційний сайт ТОВ «МінфінМедіа» Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/reference/coronavirus/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

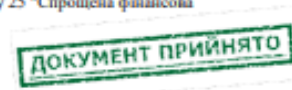
Організаційна структура медичної лабораторії «ДІАГНОСТИКА
УКРАЇНА»



Додаток Б
Таблиця Б.1

Фінансовий звіт за 2020 рік медичної лабораторії «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІНЛАБ-УКРАЇНА"	Дата(рік,місяць,число)	2021	01	01
Територія	М.КИЇВ	за ЄДРНОУ	34484997		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОАТУУ	8038500000		
Вид економічної діяльності	Заклада медична практика	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	63	за КВЕД	86.21		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Петропавлівська, буд. 52, м. Київ, М.Київ обл., 04086				5941998

I.Баланс на 31 грудня 2020 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	28,6	2,2	
первісна вартість	1001	76,4	76,4	
накопичена амортизація	1002	(47,8)	(74,2)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35,4	1 516,0	
Основні засоби :	1010	4 098,1	5 300,3	
первісна вартість	1011	12 165,4	15 316,5	
знос	1012	(8 067,3)	(10 016,2)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	4 162,1	6 818,5	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	4 444,8	3 519,8	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 667,8	13 755,1	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	11,4	2,1	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	966,8	894,6	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 368,9	11 384,9	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	27,7	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
Усього за розділом II	1195	15 459,7	29 584,2	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	19 621,8	36 402,7	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	23 332,2	23 332,3
Додатковий капітал	1410	4 539,1	4 539,1
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(12 403,2)	1 106,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	15 468,1	28 977,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1 630,1	2 763,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 621,8	2 093,8
розрахунками з бюджетом	1620	705,8	2 386,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	705,8	2 297,4
розрахунками зі страхування	1625	27,2	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	12,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	168,8	169,4
Усього за розділом III	1695	2 523,6	4 662,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	19 621,8	36 402,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	73 128,6	56 113,5	
Інші операційні доходи	2120	1 262,6	8 410,3	
Інші доходи	2240	88,0	72,3	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	74 479,2	64 596,1	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(38 853,4)	(37 627,1)	
Інші операційні витрати	2180	(19 110,7)	(19 007,7)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(57 964,1)	(56 634,8)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	16 515,1	7 961,3	
Податок на прибуток	2300	(3 005,7)	(1 112,8)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	13 509,4	6 848,5	

Додаток В
Таблиця В.1

Фінансовий звіт за 2021 рік медичної лабораторії «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПІЛАБ-УКРАЇНА"	Дата(рік,місяць,число)	2022	01	01
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	34484997		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОГТГ ¹	1400000000/1903		
Вид економічної діяльності	Загальна медична практика	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	66	за КВЕД	86.21		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Петропавлівська, буд. 52, М. КИЇВ, КИЇВСЬКА обл., 04086, Україна				5941998

І.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2,2	-
Первісна вартість	1001	76,4	76,4
Накопичена амортизація	1002	(74,2)	(76,4)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 516,0	1 237,5
Основні засоби :	1010	5 300,3	7 993,3
первісна вартість	1011	15 316,5	19 745,7
знос	1012	(10 016,2)	(11 752,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	6 818,5	9 230,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	3 519,8	4 006,3
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13 755,1	5 291,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2,1	348,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	339,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	894,6	1 186,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 384,9	23 858,7
Витрати майбутніх періодів	1170	27,7	106,0
Інші оборотні активи	1190	-	186,3
Усього за розділом II	1195	29 584,2	34 983,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	36 402,7	44 214,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	23 332,3	23 332,3
Додатковий капітал	1410	4 539,1	4 539,1
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 106,2	9 984,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	28 977,6	37 856,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2 763,0	3 005,5
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 093,8	3 286,1
розрахунками з бюджетом	1620	2 386,8	56,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 297,4	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	12,1	10,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	169,4	-
Усього за розділом III	1695	4 662,1	3 352,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	36 402,7	44 214,4

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2021 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	79 131,7	73 128,6	
Інші операційні доходи	2120	946,3	1 262,6	
Інші доходи	2240	8,6	88,0	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	80 086,6	74 479,2	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(44 811,9)	(38 853,4)	
Інші операційні витрати	2180	(24 380,5)	(19 110,7)	
Інші витрати	2270	(7,5)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(69 199,9)	(57 964,1)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	10 886,7	16 515,1	
Податок на прибуток	2300	(1 985,4)	(3 005,7)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	8 901,3	13 509,4	

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	76,4	76,4	
Накопичена амортизація	1002	(76,4)	(76,4)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 237,5	15,0	
Основні засоби :	1010	7 993,3	7 607,1	
первісна вартість	1011	19 745,7	20 201,8	
знос	1012	(11 752,4)	(12 594,7)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	9 230,8	7 622,1	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	4 006,3	4 933,4	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 291,0	5 056,2	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	348,5	379,5	
у тому числі з податку на прибуток	1136	339,8	339,8	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 186,8	1 389,9	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	23 858,7	13 553,9	
Витрати майбутніх періодів	1170	106,0	33,3	
Інші оборотні активи	1190	186,3	-	
Усього за розділом II	1195	34 983,6	25 346,2	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	44 214,4	32 968,3	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	23 332,3	23 332,3
Додатковий капітал	1410	4 539,1	4 539,1
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 984,8	(8 419,8)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	37 856,2	19 451,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	3 005,5	1 682,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 286,1	11 817,0
розрахунками з бюджетом	1620	56,1	11,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	10,5	5,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	0,5
Усього за розділом III	1695	3 352,7	11 834,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	44 214,4	32 968,3

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2022 _____ р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	30 357,2	79 131,7	
Інші операційні доходи	2120	4 492,6	946,3	
Інші доходи	2240	5,4	8,6	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	34 855,2	80 086,6	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(31 035,0)	(44 811,9)	
Інші операційні витрати	2180	(22 053,6)	(24 380,5)	
Інші витрати	2270	(37,9)	(7,5)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(53 126,5)	(69 199,9)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(18 271,3)	10 886,7	
Податок на прибуток	2300	(-77,6)	(1 985,4)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(18 193,7)	8 901,3	

ЕПГ/Г/В/З/П/З/С

Додаток Д
Таблиця Д.1

Фінансовий звіт за 2023 рік медичної лабораторії «ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА»

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДІАГНОСТИКА УКРАЇНА"		Дата(рік,місяць,число)	2024	01	01
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	34484997			
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	1	1A180000000000719623		
Вид економічної діяльності	Загальна медична практика	за КОПФГ	240			
Середня кількість працівників, осіб	50	за КВЕД	86.21			
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	вулиця Петропавлівська, буд. 52, М. КИЇВ, КИЇВСЬКА обл., 04086, Україна			5941998		

І.Баланс на 31 грудня 2023 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	76,4	76,4	
Накопичена амортизація	1002	(76,4)	(76,4)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15,0	15,0	
Основні засоби :	1010	7 607,1	5 555,9	
первісна вартість	1011	20 201,8	19 950,8	
знос	1012	(12 594,7)	(14 394,9)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	7 622,1	5 570,9	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	4 933,4	2 907,7	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 056,2	3 888,9	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	379,5	388,2	
у тому числі з податку на прибуток	1136	339,8	339,8	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 389,9	1 137,5	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	13 553,9	23 409,5	
Витрати майбутніх періодів	1170	33,3	51,8	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
Усього за розділом II	1195	25 346,2	31 783,6	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	32 968,3	37 354,5	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	23 332,3	43 373,0
Додатковий капітал	1410	4 539,1	4 539,1
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(8 419,8)	(27 875,4)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	19 451,6	20 036,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1 682,6	2 917,9
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	11 817,0	14 227,9
розрахунками з бюджетом	1620	11,6	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	5,0	0,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	0,5	171,4
Усього за розділом III	1695	11 834,1	14 399,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	32 968,3	37 354,5

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2023 _____ р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	39 311,8	30 357,2	
Інші операційні доходи	2120	6 599,4	4 492,6	
Інші доходи	2240	16,9	5,4	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	45 928,1	34 855,2	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(39 541,5)	(31 035,0)	
Інші операційні витрати	2180	(25 909,5)	(22 053,6)	
Інші витрати	2270	(13,0)	(37,9)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(65 464,0)	(53 126,5)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(19 535,9)	(18 271,3)	
Податок на прибуток	2300	(-81,5)	(-77,6)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(19 454,4)	(18 193,7)	



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1016335210

Дата перевірки:
08.06.2024 15:42:37 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
08.06.2024 20:45:27 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Омельчук Б.В.Розвиток системи фінансового менеджменту медичного закладу (на приклад..
Кількість сторінок: 116 Кількість слів: 21004 Кількість символів: 167437 Розмір файлу: 1.27 MB ID файлу: 101613584

16.2%
Схожість

Найбільша схожість: 2.49% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1006781764)

12.2% Джерела з Інтернету	279	Сторінка 118
13% Джерела з Бібліотеки	520	Сторінка 123

0% Цитат

- Вилучення цитат вимкнене
- Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	29
------------------	----

Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції "Фінанси в парадигмі сталого розвитку: виклики повоєнної трансформації" (18 квітня 2024 р.). Київ: КНЕУ, 2024.

Сучасні вимоги до управління фінансами підприємств

*Омельчук Борис Вікторович,
ННІБО імені А. Поручника, освітньо-професійна програма
«Бізнес – адміністрування у галузі охорони здоров'я», магістрант*

Мета дослідження полягає в критичному огляді та узагальненні основних світових підходів щодо побудови VBM та обґрунтування на цій основі рекомендацій щодо його запровадження у вітчизняну практику фінансового управління.

Функціонування вітчизняних підприємств потребує зміни традиційних підходів до корпоративного управління. Традиційна фінансова модель, що базуються на статичному аналізі фінансових показників або нормативних індикаторах фінансових потоків, не завжди спрацьовують у нинішніх умовах, коли суттєво зростає потік даних про усі аспекти фінансової діяльності підприємств та ринкові. Наслідком цього є: ускладнення аналітичного апарату, необхідного для прийняття ефективних рішень щодо управління фінансами корпоративного підприємства, потреба в розробці адаптованих до сьогодення методах та принципах управління фінансами підприємств, що базуються не лише на фінансовій аналітиці, але й передбачають комплексну оцінку усіх бізнес-процесів [1].

Альтернативною до традиційної фінансової моделі є вартісна модель оцінювання ефективності корпоративного підприємства [2].

Концепція Value Base Management виникла як ідеологія корпоративного управління, пов'язана з орієнтацією на вартість, формування нового мислення керівників підприємств, що потребувала ефективного використання фінансових ресурсів. Як показує практика, зростання вартості відповідає інтересам як власників компаній, так і всіх учасників економічного середовища – споживачів, держави, інвесторів, працівників.

Узагальнення економічного змісту управлінських теорій дозволило зробити висновок, що VBM значно відрізняється від раніше прийнятих критеріїв управління і є більш ефективною концепцією управління акціонерним капіталом, ніж інші системи. Пояснити це можна тим, що в основі VBM лежить управління інтегрованим фінансовим показником – вартістю корпоративного підприємства, який орієнтується не лише на окремі компоненти фінансового менеджменту – управління ліквідністю, ризиками та прибутковістю, а й на їх одночасне збалансоване поєднання, що виявляється в кінцевому підсумку у доданій вартості компанії.

Подальший розвиток концепції VBM відбувався під впливом теорії зацікавлених сторін (стейкхолдерського підходу). Відповідно до нього, в управлінні діяльністю підприємства недоцільним є зосередження виключно на інтересах однієї групи – власників (акціонерів) підприємства, адже його функціонування включає взаємодію з багатьма іншими зацікавленими особами, від врахування інтересів яких залежить стабільність розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах метою підприємства повинно бути не лише забезпечення зростання добробуту власників, але й дотримання суспільних інтересів, тобто формування моделі соціально відповідального бізнесу.

Основними перевагами використання VBM підприємством є можливість:

- забезпечення зв'язку між вартістю та стратегією підприємств. Саме максимізація вартості являється головною метою стратегічного управління;
- врахування інтересів власників та усіх зацікавлених осіб щодо підвищення добробуту у довгостроковому періоді через прийняття рішень, що сприяють стратегічному розвитку підприємства;
- фокусування на факторах, що створюють вартість та є інструментами стратегічного управління. Аналіз вартісних факторів дає змогу визначити основні напрями її акумулювання, виявити резерви зростання та сформувати пріоритетність цілей підприємства;
- використовувати вартість як міру результативності діяльності підприємства;

- використовувати вартість як орієнтир у залученні капіталу задля забезпечення подальшого розвитку підприємства, зростання його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості;
- розроблення ефективної мотиваційної системи, яка б дозволила об'єднати інтереси керівників підрозділів та персоналу у їхньому бажанні забезпечити сталий розвиток підприємства, а також враховувати внесок кожного співробітника у створення вартості в зоні його відповідальності [3, с. 584].

Узагальнюючи, можна сказати, що незважаючи на тривалий розвиток VBM перебуває у стадії розвитку, що засвідчує існування декількох підходів до її реалізації, запропоновані окремими дослідницькими групами, проте всі вони спрямовані на досягнення однієї мети – максимізація вартості корпоративного підприємства.

Список літератури:

1. Сташук О.В. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск 42. 2022. URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/1645%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1579-1-10-20221006.pdf>
2. Chepka V. The value of the business and its valuation in Ukraine. *Business Economics*, Issue 4 (2), (October). Volume 52. Palgrave Macmillan Ltd., 2017. p. 575-583
3. Пилипенко С. М.. Управління розвитком підприємств на засадах вартості: проблеми і перспективи. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 582 - 587.