

**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	<u>07 Управління та адміністрування</u>
спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
спеціалізація	<u>Бізнес-адміністрування (у галузі охорони здоров'я)</u>

Освітньо-професійна програма 8Е06 «Бізнес-адміністрування (у галузі охорони здоров'я)»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему Управління стратегічним розвитком багатoproфільної клініки
ТОВ «Мірум»
(повна назва)

Здобувача **Белей Ліна Михайлівна**
(Прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник _____ *к.е.н., доцент*
(науковий ступінь, учене звання)
_____ *Н.В. Шевчук*
(підпис) (ініціали, прізвище)

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

Завідувач кафедри к.е.н., доцент
М.О.Бурмака

(підпис)

Київ 2023

**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 **Белей Ліни Михайлівни**

прізвище, ім'я, по-батькові

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління стратегічним розвитком багатoproфільної клініки ТОВ «МІРУМ»

Темі затверджено наказом ректора Університету " 30" грудня 2022 р. № 2193-ст
Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

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

**Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ
РОЗВИТКОМ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ**

(назва, термін подання – до 23.01.23)

**Розділ 2 ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «МІРУМ»**

(назва, термін подання - до 27.02.23)

**Розділ 3 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «МІРУМ»**

(назва, термін подання – до 27.03.23)

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку

(до 01.05.23)

Об'єкт дослідження:	процеси управління стратегічним розвитком медичного закладу.
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань
	щодо забезпечення результативності управління
	стратегічним розвитком медичного закладу.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у
	розробці та обґрунтуванні управлінських рішень щодо
	забезпечення результативності стратегічного розвитку багатопрофільної клініки ТОВ «Мірум».

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

У розділі 1 дослідити сутність організаційного розвитку, визначити особливості управління стратегічним розвитком медичного закладу, систематизувати методичні підходи до оцінювання управлінської результативності стратегічного розвитку медичного закладу.

У розділі 2 проаналізувати тенденції розвитку галузі охорони здоров'я та ринку приватних -медичних послуг в Україні, зробити характеристику бізнес діяльності ТОВ «Мірум», оцінити фінансово-економічні результати розвитку ТОВ «Мірум», зробити стратегічний аналіз потенціалу розвитку ТОВ «Мірум».

У розділі 3 розробити управлінські рішення щодо стратегічного розвитку ТОВ «Мірум», обґрунтувати вибір способу реалізації стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Мірум», проаналізувати вплив корпоративної соціальної відповідальності бізнесу на результативність стратегічного розвитку ТОВ «Мірум».

Завдання підготував
науковий керівник _____
(підпис)

Шевчук Н.В.
(прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

Завдання одержав
здобувач _____
(підпис)

(прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 92 сторінок, 9 таблиць, 24 рисунки, перелік джерел посилання з 64 найменувань, 1 додаток.

«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ БАГАТОПРОФІЛЬНОЇ КЛІНІКИ ТОВ «МІРУМ»

Об'єктом дослідження є процеси управління стратегічним розвитком медичного закладу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо забезпечення результативності управління медичним закладом.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у розробці та обґрунтуванні управлінських рішень щодо забезпечення результативності стратегічного розвитку багатoproфільної клініки ТОВ «Мірум».

Відповідно до поставленої мети були визначені та вирішені такі *завдання*:

- дослідити сутність організаційного розвитку;
- визначити особливості управління стратегічним розвитком медичного закладу;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання управлінської результативності стратегічного розвитку медичного закладу;
- проаналізувати тенденції розвитку галузі охорони здоров'я та ринку приватних медичних послуг в Україні;
- зробити характеристику бізнес діяльності ТОВ «Мірум»;
- оцінити фінансово-економічні результати розвитку ТОВ «Мірум»;
- зробити стратегічний аналіз потенціалу розвитку ТОВ «Мірум»;
- розробити управлінські рішення щодо стратегічного розвитку ТОВ «Мірум»;
- обґрунтувати вибір способу реалізації стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Мірум»;

– проаналізувати вплив корпоративної соціальної відповідальності бізнесу на результативність стратегічного розвитку ТОВ «Мірум».

Робоча гіпотеза КМР полягає у тому, що результативність управління стратегічним розвитком медичного закладу визначається організаційною здатністю перетворювати можливості бізнес-середовища на реальні проекти, реалізація яких забезпечує цінність та широкого кола стейкхолдерів.

Інформаційну базу дослідження склали академічні інформаційні джерела, наукові публікації фахових та зарубіжних видань, інформаційні джерела мережі Інтернет, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Мірум».

За результатами дослідження розроблено стратегічні напрямки розвитку ТОВ «Мірум», реалізація яких забезпечує прискорений вихід на беззбиткову діяльність та зростання цінності багатoproфільної клініки для широкого кола стейкхолдерів.

Одержані результати можуть бути використані менеджментом ТОВ «Мірум» у ході корегування стратегії розвитку багатoproфільної клініки на 2023 – 2025 pp.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2022-2023.

Рік захисту роботи 2023.

Ключові слова: стратегічний розвиток, цінність для стейкхолдерів, управлінські рішення, пацієнто-орієнтований підхід, багатoproфільна клініка.

Відгук наукового керівника
щодо рівня виконання кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача Навчально-наукового інституту бізнес-освіти
імені Анатолія ПОРУЧНИКА
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування (у галузі охорони
здоров'я)»

Белей Ліни Михайлівни
(прізвище, ініціали)

на тему «Управління стратегічним розвитком багатoproфільної клініки
ТОВ «Мірум»
(назва теми)

Актуальність теми. За сучасних динамічних та невизначених передумов бізнес-середовища питання стратегічного розвитку є на порядку денному будь-якої організації, а результативність та ефективність управління процесами змін на стратегічному рівні є основою забезпечення організаційної успішності. Для новоствореної багатoproфільної клініки ТОВ «Мірум» питання управління стратегічним розвитком набувають першочергового значення, так як саме від якості управлінських рішень буде залежати те, чи зможе клініка закріпитися на локальному рівні та забезпечити конкурентні переваги на ринку, де існує значна кількість конкурентів з тривалою та успішною бізнес-історією.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Представлена КМР є логічним, змістовно насиченим дослідженням, яке абсолютно розкриває відповідну тему. Результати діагностування розвитку клініки протягом першого року діяльності, а також стратегічне оцінювання потенціалу ТОВ «Мірум» дозволили автору сформулювати низку практично значущих стратегічних напрямків, реалізація яких забезпечує як конкурентні переваги медичного бізнесу, так і такі фінансові результати, які будуть прискорювати вихід клініки на беззбитковий рівень діяльності. Це особливо важливо в умовах, коли структура капіталу клініки є незадовільною за критерієм фінансового ризику.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Характеризуючи теоретико-методичний рівень роботи варто зауважити, що автором зроблено ґрунтовний аналіз концептуальних засад організаційного розвитку, виокремлено особливості управління стратегічним розвитком медичного закладу, впорядковано методи оцінювання результатів управління стратегічним розвитком медичного закладу. Практична цінність авторських пропозицій полягає у розробці двох стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Мірум» та обґрунтуванні способу реалізації заходів за умов дефіциту фінансових ресурсів в організації. Слід зазначити, що результати досліджень Л.М. Белей були опубліковані у фаховому збірнику наукових праць «Економіка та підприємництво» (№50, 2023 р.).

Наявність недоліків. Робота не містить зауважень по суті. Проте містить редакційні огріхи та неточності в оформленні.

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. Кваліфікаційна магістерська робота Белей Ліни Михайлівни є завершеним, самостійно виконаним дослідженням, зміст якого розкриває поставлену тему. Робота відповідає усім формальним вимогам щодо її виконання та може бути допущена до захисту перед ЕК.

Науковий керівник к.е.н., доцент, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва

(посада, учене звання, науковий ступінь)



(підпис)

«25 » травня 2023 р.

Наталія ШЕВЧУК

(прізвище, ініціали)

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу

БЕЛЕЙ Ліни Михайлівни

на тему: «Управління стратегічним розвитком багатoproфільної клініки
ТОВ «Мірум»»

Представлена на рецензування кваліфікаційна магістерська робота виконана на актуальну для ТОВ «Мірум» тему, так результативність управління будь-якою бізнес-структурою визначає успішність діяльності у майбутньому.

КМР Л.М. Белей є цілісним, логічним, завершеним дослідженням, яке повністю розкриває поставлену тему. У роботі використовується досить широкий аналітичний інструментарій, використання якого дозволило автору не тільки оцінити переваги та слабкі сторони управління клінікою, а і визначити можливості майбутнього успішного розвитку. Так, розроблені автором стратегічні напрямки розвитку ТОВ «Мірум», спрямовані не тільки на підвищення фінансово-економічних результатів розвитку, але і забезпечують реалізацію ціннісних засад, на яких базується діяльність клініки. Досить цікавими є представлені у роботі розрахунки щодо доцільності одночасної реалізації авторських пропозицій, які є досить переконливим на предмет того, що їх реалізація забезпечує прискорений вихід на беззбитковий рівень діяльності та порівняно більш високий рівень доходності діяльності. На особливу увагу заслуговує той факт, що в роботі приділено увагу такому актуальному та значущому питанню як корпоративна соціальна відповідальність. Реалізація даного напрямку має бути драйвером розвитку будь-якого бізнесу, який орієнтований на довгострокове ціннісне зростання.

Враховуюче вище сказане можна вважати, що представлена на рецензування КМР Белей Ліни Михайлівни є актуальною, містить практично значущі рекомендації, які є достатньо обґрунтованими та такими, що можуть бути реалізованими протягом найближчого часу. За своїм практичним змістом робота заслуговує високої оцінки.

Директор ТОВ «МІРУМ»



Попова Наталія Юріївна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ.....	6
1.1 Характеристика стратегічного розвитку організації.....	6
1.2 Особливості управління стратегічним розвитком медичного закладу..	13
1.3 Методичні засади оцінювання результативності управління стратегічним розвитком медичного закладу.....	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «МІРУМ».....	29
2.1 Тенденції та перспективи розвитку ринку приватних медичних послуг в Україні.....	29
2.2 Характеристика бізнес-діяльності ТОВ «Мірум» на ринку приватних медичних послуг.....	35
2.3 Фінансово-економічне оцінювання результатів діяльності ТОВ «Мірум».....	41
2.4 Стратегічний аналіз потенціалу розвитку ТОВ «Мірум».....	50
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «МІРУМ».....	57
3.1 Формування стратегічних альтернатив розвитку багатoproфільної клініки.....	57
3.2 Обґрунтування способу реалізації стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Мірум».....	65
3.3 Прогнозні цінні результати стратегічного розвитку ТОВ «Мірум».....	74
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми. Система охорони здоров'я - це складна соціально-економічна структура, що включає матеріальні, фінансові та трудові ресурси, і вимагає ефективного використання управлінських функцій. Постійний аналіз, правильні висновки та вдосконалення діяльності цієї системи неможливі без знань сучасного менеджменту.

Останні роки характеризуються активним реформуванням системи охорони здоров'я України та глобальними змінами в сфері, зокрема в фінансуванні, розвитку приватного сектору охорони здоров'я, збільшенні конкуренції на ринку медичних послуг та пошуку нових способів підвищення результативності та ефективності закладів охорони здоров'я. Це створює нові виклики для цих закладів і їхніх керівників, що вимагають комплексного оновлення медичного менеджменту.

Медичні заклади, незалежно від того, чи вони працюють у державному чи приватному секторі, мають важливу соціальну місію поліпшення стану здоров'я громадян України. Однак, належне управління цими закладами потребує збалансованого підходу до економічної доцільності та ефективності їх діяльності. Актуальність дослідження питань використання принципів стратегічного менеджменту стає невід'ємною складовою успішного управління: медичні заклади повинні як розробляти ефективні бізнес-моделі, так і успішно впроваджувати їх завдяки стратегії.

Аналіз основних досліджень та публікацій. Пильна увага зарубіжних та вітчизняних науковців і практиків приділяється концепції управління стратегічним розвитком підприємства. У наукових працях багатьох закордонних учених, таких як Д. Шендел, Д.Аакер, Р. Акофф, І. Ансофф, Х.Віссема, Р. Грант, П. Друкер, К. Ендрюс, Д. Куїнн, У.Кінг, Г. Мінцберг, Р. Майлз, Д.Кліланд, М. Портер, Р. Румельт, А. Стрікланд, К. Сноу, А. Томпсон, Е. Чандлер, знайшли відображення теоретико-методичні та практичні аспекти проблем розвитку, стратегічного вибору

і досягнення успіху компаній та організацій у західних країнах. Українські науковці, такі як З. Шершньова, В. Пономаренко, О. Алимов, О. Амоша, В. Герасимчук, Г. Дмитренко, Л. Довгань, Є. Кузьмін, В. Нємцов, також присвятили багато праць проблемам управління стратегічним розвитком підприємства.

Проте в сучасній економічній літературі продовжуються пошуки методів та способів покращення системи стратегічного прийняття рішень у медичних закладах охорони здоров'я.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у розробці та обґрунтуванні управлінських рішень щодо забезпечення результативності стратегічного розвитку багатопрофільної клініки ТОВ «Мірум».

Завданнями КМР є такі:

- дослідити сутність організаційного розвитку;
- визначити особливості управління стратегічним розвитком медичного закладу;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання управлінської результативності стратегічного розвитку медичного закладу;
- проаналізувати тенденції розвитку галузі охорони здоров'я та ринку приватних -медичних послуг в Україні;
- зробити характеристику бізнес діяльності ТОВ «Мірум»;
- оцінити фінансово-економічні результати розвитку ТОВ «Мірум»;
- зробити стратегічний аналіз потенціалу розвитку ТОВ «Мірум»;
- розробити управлінські рішення щодо стратегічного розвитку ТОВ «Мірум»;
- обґрунтувати вибір способу реалізації стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Мірум»;
- проаналізувати вплив корпоративної соціальної відповідальності бізнесу на результативність стратегічного розвитку ТОВ «Мірум».

Об'єктом дослідження КМР є процеси управління стратегічним розвитком медичного закладу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо забезпечення управлінської результативності стратегічного розвитку медичного закладу.

З метою досягнення поставленої мети у роботі використовувалися як загальнонаукові, так й спеціальні *методи* дослідження: аналізу, синтезу, узагальнення – у ході дослідження теоретичних та методичних засад щодо управління стратегічним розвитком медичного закладу та визначенні ринкових тенденцій у сфері приватних медичних послуг в Україні; причинно-наслідкових зв'язків, фінансового, факторного, стратегічного аналізу – при діагностуванні ефективності управлінських рішень щодо розвитку ТОВ «Мірум».

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична та методична значущість отриманих результатів полягає у здійсненні наукового впорядкування концептуальних засад управління стратегічним розвитком медичного закладу. Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці та обґрунтуванні управлінських рішень щодо стратегічного розвитку ТОВ «Мірум» як багатопрофільного медичного закладу.

Інформаційну базу дослідження склали посібники та навчально-методична література, наукові статті та монографії, аналітика мережі Інтернет, фінансова та управлінська звітність ТОВ "Мірум".

Структура роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 64 найменувань, 1 додатку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

1.1 Характеристика стратегічного розвитку організації

Стратегічний розвиток підприємства є важливим аспектом його успіху та довгострокової стійкості на ринку. Це процес, що вимагає аналізу, планування та реалізації стратегічних рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей та забезпечення конкурентної переваги. Характеристика стратегічного розвитку організації має розглядатися всесторонньо.

По-перше, стратегічний розвиток передбачає чітке визначення місії та візії організації. Місія визначає основну сутність діяльності підприємства, його цінності та цілі. Візія, у свою чергу, визначає те, як підприємство бачить своє майбутнє та які цілі хоче досягти. Чітка місія та візія допомагають орієнтувати всіх співробітників на спільні цілі та створюють основу для розробки стратегії розвитку.

По-друге, стратегічний розвиток передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Зовнішній аналіз допомагає зрозуміти ринкові тенденції, конкурентні переваги та загрози, що можуть вплинути на підприємство. Внутрішній аналіз допомагає оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, розкриваючи його потенціал та обмеження. Цей аналіз дозволяє виявити ключові аспекти, які слід враховувати при розробці стратегії.

По-третє, стратегічний розвиток підприємства включає в себе визначення конкурентної переваги. Це означає встановлення того, що саме вирізняє підприємство на ринку, якими є точки диференціації і дозволяє йому здобувати перевагу перед конкурентами. Конкурентна перевага може бути заснована на різних факторах, таких як інновації, висока якість продукції або послуг, низькі вартості, ефективне управління, гнучкість, експертність та інші.

По-четверте, стратегічний розвиток вимагає розробки конкретних стратегічних цілей та планів дій. Ці цілі мають бути SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та часово визначені). Крім того, вони повинні бути спрямовані на досягнення загальної мети організації та враховувати її ресурси та можливості. Плани дій включають конкретні кроки, ресурси, відповідальних осіб та терміни виконання, які спрямовані на досягнення поставлених цілей.

По-п'яте, стратегічний розвиток підприємства є постійним процесом. Стратегія не є статичною, вона повинна пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, конкуренції та внутрішніх факторів. Підприємство повинно постійно моніторити ринок, проводити оцінку ефективності своїх стратегій та робити необхідні корективи для досягнення своєї мети.

Стратегічний розвиток підприємства є комплексним процесом, який включає в себе аналіз, планування, визначення мети, розробку стратегій та реалізацію планів дій.

Однією з важливих характеристик стратегічного розвитку підприємства є його довгостроковий погляд. Стратегія не має обмежуватись короткостроковими цілями та рішеннями, а має орієнтуватись на досягнення результатів у довгостроковій перспективі. Це означає, що стратегічний розвиток має враховувати тренди, зміни в індустрії, технологічні революції та інші фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства у майбутньому.

Ще одна важлива характеристика стратегічного розвитку - це його комплексність та системність. Стратегія повинна охоплювати всі аспекти підприємства, включаючи фінанси, маркетинг, операції, людські ресурси та інші функціональні галузі. Комплексний підхід дозволяє забезпечити взаємодію та вирішення суперечностей між різними аспектами діяльності підприємства, а також досягнення синергетичного ефекту в їх поєднанні.

Також важливим аспектом стратегічного розвитку є його гнучкість та адаптивність. Сучасне бізнес-середовище є динамічним та змінюється швидкими темпами. Стратегія повинна бути гнучкою та можливою до змін, щоб відповідати на нові виклики та можливості. Організація повинна мати систему моніторингу та

оцінки, яка дозволяє вчасно виявляти зміни у зовнішньому середовищі та реагувати на них. Адаптивність стратегічного розвитку дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність, адекватно реагувати на ризики та використовувати нові можливості.

Крім того, стратегічний розвиток підприємства передбачає залучення всіх рівнів управління та співробітників до процесу планування та реалізації стратегії. Це вимагає активного залучення керівництва, комунікації з робітниками, створення командної роботи та встановлення системи мотивації. Успішний стратегічний розвиток потребує розуміння та підтримки всієї організації, що створює сприятливу атмосферу для реалізації стратегії.

Стратегії розвитку організації, орієнтовані на довгостроковий період, здебільшого потребують вкладення інвестиційних коштів, що в свою чергу оцінюється відповідним рівнем фінансового ризику. Оцінка ризику і відповідне управління ним є важливими аспектами стратегічного розвитку. Підприємство повинно провести аналіз ризиків, оцінити потенційні втрати та можливі доходи, розробити плани для зменшення ризиків та прийняття відповідних заходів для їх управління. Доцільним є також розгляд альтернативних варіантів стратегій розвитку, які можуть бути менш ризиковими, але все ж досягають поставлених цілей.

На сьогоднішній день ми не маємо одного узгодженого визначення терміну «стратегія». Це поняття може мати різні тлумачення в залежності від контексту, дисципліни або школи мислення. Різні автори та експерти надають свої власні визначення стратегії, що може призводити до розбіжностей та розуміння поняття.

Однак, в загальному контексті, стратегія може бути розглянута як план дій, спрямований на досягнення поставлених цілей та максимізацію результатів організації. Вона включає в себе визначення напрямків розвитку, використання ресурсів та прийняття стратегічних рішень, які сприятимуть досягненню конкурентної переваги та успіху на ринку.

Наприклад, Майкл Портер, відомий стратегічний аналітик, визначає стратегію так: "Стратегія - це створення унікальної та цінної позиції, вибір якої відрізняє

організацію від конкурентів та дозволяє забезпечити стійку конкурентну перевагу." На думку Генрі Мінцберга, стратегія - це шаблон поведінки, який визначає, як організація сполучає свої ресурси, навички та здатності для досягнення поставлених цілей. Анджей Стратионович визначає поняття "стратегія" як набір взаємозв'язаних рішень, спрямованих на створення конкурентної переваги та забезпечення розвитку організації в довгостроковій перспективі."

Узагальнюючи викладену вище характеристику, на нашу думку, поняттям «стратегії» є систематичний та цілеспрямований план дій, що визначає: шлях розвитку організації, напрямок досягнення мети і надає конкурентну перевагу. А стратегію розвитку організації можна визначити як довгостроковий гнучкий план заходів з оціненим рівнем ризику, який засновується на детальному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища організації, залежить від людських факторів та потребує інвестицій для досягнення запланованих цілей, ефективних результатів та підвищення конкурентноспроможності. Базові характеристики стратегії розвитку організації представлено на рис.1.1.



Рисунок 1.1 – Базові характеристики, які розкривають сутність стратегії розвитку організації.

Джерело: [9]

Стратегічне управління має на меті створення динамічної системи, що забезпечує встановлення місії, цілей та стратегій, розробку і реалізацію планів, з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку.

Стратегія управління підприємством являє собою концепцію, що включає наступні характеристики [4]:

1. Довгостроковість: Стратегія орієнтована на досягнення довгострокових цілей і успіху підприємства, враховуючи зміни в економічному, соціальному та технологічному середовищі.

2. Цілеспрямованість: Стратегія визначає чіткі цілі і завдання, які повинні бути досягнуті підприємством. Вона встановлює напрямки розвитку і спрямовує зусилля на досягнення цих цілей.

3. Вибір альтернатив: Стратегія передбачає аналіз і вибір оптимальних альтернативних шляхів дій для досягнення стратегічних цілей. Вона розглядає різні можливості і визначає найбільш ефективні шляхи розвитку.

4. Інтегрованість: Стратегія управління підприємством враховує всі аспекти діяльності організації, включаючи фінанси, маркетинг, операції, людські ресурси та інші функціональні області. Вона координує всі дії і ресурси підприємства для досягнення загальних стратегічних цілей.

5. Адаптивність: Стратегія має бути гнучкою і адаптованою до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах підприємства. Вона повинна враховувати зміну обставин і реагувати на нові виклики та можливості.

6. Взаємозв'язок з ресурсами: Стратегія управління підприємством враховує наявні ресурси, які доступні в організації.

Розвиток є однією з ключових складових методологічного фундаменту стратегічного розвитку організації. Дослідженню цієї складової присвячено багато праць авторів у різних галузях знань.

Під розвитком підприємства автори в своїх працях розуміють процес і результати поступового зростання, покращення та розширення діяльності організації відповідно до стратегічних цілей. Розвиток підприємства може охоплювати різні аспекти, такі як збільшення обсягу продажів, розширення ринкової присутності, покращення ефективності операцій, впровадження нових технологій або інноваційних продуктів, розвиток людських ресурсів та багато іншого. Розвиток підприємства визначається його поточними потребами і стратегічними цілями, а також зовнішніми факторами, які впливають на його діяльність, такими як ринкові умови, конкуренція, технологічні зміни і соціальні

тенденції. Конкретне розуміння розвитку підприємства може варіюватися в залежності від автора та контексту дослідження.

На наш погляд, розвиток підприємства відображає унікальний процес трансформації відкритої системи у просторі та часі, що характеризується постійним змінюванням глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури та переходом до нових (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) форм функціонування.

На основі такого трактування поняття "розвиток" організації, можна відокремити кілька цінних теоретичних припущень [9]:

1. Розвиток підприємства є процесом постійних змін і трансформацій. Підприємство не залишається статичним, але постійно змінюється і адаптується до змін у зовнішньому середовищі.

2. Розвиток підприємства передбачає зміну глобальних цілей. Це означає, що підприємство постійно переглядає свої стратегічні цілі і орієнтується на досягнення нових вимог і викликів, що виникають у галузі або на ринку.

3. Розвиток підприємства включає формування нової дисипативної структури. Це означає, що підприємство змінює свою внутрішню організацію, структуру, процеси та системи управління для досягнення нових результатів і пристосування до нових умов.

4. Розвиток підприємства передбачає перехід до нової траєкторії функціонування. Це означає, що підприємство відмовляється від старих способів діяльності і переходить до альтернативного напрямку, який забезпечує більш ефективне функціонування та досягнення нових результатів.

Ці припущення відображають динамічний характер розвитку підприємства та акцентують увагу на змінах, пристосуванні та пошуку нових шляхів розвитку для досягнення успіху у конкурентному середовищі.

Розвиток підприємства – це масив процесів реалізації кількісних та якісних змін.



Рисунок 1.2 – Система управління розвитком організації.

Джерело: [9]

Основними джерелами розвитку відкритих систем є внутрішні протиріччя, що виникають та усуваються процесами самоорганізації системи, а також непередбачуваність зовнішнього середовища.

Управління розвитком організації є процесом активної підтримки планового росту або зміни еволюційного напрямку розвитку організації. Цей процес спрямований на створення відповідних умов, що враховують динамічні зміни в економічному оточенні, для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та довгострокової стійкості організації на національному або глобальному ринках. На рис.1.2. відображена система управління розвитком підприємства.

У межах процесу управління розвитком підприємства здійснюються два складних завдання: врегулювання недоліків та невідповідностей, що виникають внаслідок відхилень від плану розвитку підприємства у просторі та часі, та створення протиріч, які стають джерелом подальшого прогресивного розвитку підприємства. Одним із ключових видів розвитку підприємства є стратегічний розвиток.

Стратегічний розвиток підприємства представляє собою складне і багатогранне явище, яке вимагає використання широкого спектру економічної науки, теорії стратегічного управління та розвитку при побудові своїх механізмів. Він найбільш пов'язаний з концепцією стратегічного розвитку, оскільки визначає, як підприємство може досягти своїх стратегічних цілей і виступає як основний елемент стратегічного управління розвитком.

1.2 Особливості управління стратегічним розвитком медичного закладу

В сучасних умовах нестабільного ринкового середовища, непередбачуваних змін у зовнішньому оточенні, обмеженого доступу до інформації та зростаючої конкуренції на ринку, розробка стратегії стає ключовим фактором успішного розвитку компанії. Це підтверджує висловлювання Ігоря Ансоффа, видатного американського вченого і піонера стратегічного менеджменту, що без планованої та керованої стратегії компанії приречені на вимирання, за винятком монополій і субсидованих підприємств. Навіть ті компанії, які виживають, мають труднощі в керуванні стратегічною поведінкою. Однак, наріжним каменем також є правильний вибір стратегії відповідно до характеру діяльності компанії та її етапу життєвого циклу на ринку.

Управлінські рішення в медичних закладах традиційно полягають у виборі між різними альтернативами, що стосуються різних аспектів розвитку медичних послуг.

В той же час управління стратегічним розвитком медичного закладу має свої особливості, які включають різні аспекти.

Медичні заклади підпорядковані різним правилам і нормативам, які регулюють їхню діяльність. Управління стратегічним розвитком повинно враховувати ці обмеження та забезпечувати дотримання всіх вимог щодо якості, безпеки та етики медичної практики.

Медичний заклад повинен мати чітку місію та визначені цінності, які відображають його цілі та підходи до надання медичних послуг. Управління стратегічним розвитком передбачає розробку стратегії, яка відповідає цим цілям та сприяє досягненню місії.

Успішне управління стратегічним розвитком вимагає аналізу зовнішніх факторів, таких як демографічні зміни, конкуренція на ринку, технологічні та наукові досягнення у медицині. Цей аналіз допомагає виявити можливості та загрози, що впливають на медичний заклад, та визначити стратегічні напрямки розвитку.

Управління стратегічним розвитком медичного закладу потребує ефективної комунікації та співпраці з медичним персоналом. Це включає залучення лікарів, медсестер та інших фахівців до процесу прийняття стратегічних рішень, забезпечення їхньої участі у плануванні та виконанні стратегічних ініціатив.

Медичні технології та методи лікування постійно змінюються та вдосконалюються. Управління стратегічним розвитком медичного закладу повинно активно вивчати та впроваджувати нові інновації, які дозволяють поліпшити якість медичних послуг, забезпечити ефективніше лікування та задовольнити потреби пацієнтів. Це може включати впровадження нових технологій, електронних медичних систем, телемедицини та інших інноваційних підходів.

Управління стратегічним розвитком включає співпрацю з різними зацікавленими сторонами, такими як пацієнти, медичний персонал, страхові компанії та інші партнери. Залучення цих сторін є важливим для розуміння їхніх потреб, отримання повноцінного відгуку та підтримки стратегічних рішень.

Медичні заклади повинні управляти своїми фінансами з урахуванням особливостей галузі охорони здоров'я. Управління стратегічним розвитком медичного закладу повинно враховувати фінансові обмеження, здатність залучати інвестиції, планування бюджету та ефективне використання ресурсів. Вироблення стратегій, які забезпечують фінансову стійкість та зростання закладу, є важливим елементом управління стратегічним розвитком.

Управління стратегічним розвитком медичного закладу має на меті задоволення потреб та очікувань пацієнтів. Це означає забезпечення високої якості медичних послуг, покращення комунікації з пацієнтами, створення зручних та дружніх умов отримання медичної допомоги. Підходи до управління стратегічним розвитком повинні спрямовуватись на створення позитивного досвіду для пацієнтів та підвищення їхньої задоволеності.

Управління стратегічним розвитком медичного закладу потребує систематичного моніторингу та оцінки результатів стратегічних ініціатив. Це допомагає виявити успіхи, виправити можливі проблеми та внести корективи у стратегію, якщо необхідно.

Управління стратегічним розвитком медичного закладу має бути процесом неперервного вдосконалення. Швидка зміна умов та потреб пацієнтів, технологій та регуляторного середовища вимагає постійного оновлення стратегій та адаптації до нових викликів.

В закладах охорони здоров'я стратегічне планування є основою стратегічного управління.

Існує значна кількість моделей стратегічного планування, які у різній мірі розглядають послідовність дій в цьому процесі. Однак, чотири ключові етапи є спільними для всіх моделей:

- формування цілей;
- стратегічний аналіз або етап діагностики;
- вибір стратегії;
- впровадження стратегії.

Класичним підходом є розгляд процесу стратегічного планування як сукупності 8 взаємопов'язаних компонентів, що відображені на рис. 1.3.:



Рисунок 1.3 – Процес стратегічного планування

Джерело: [9]

Безперечно ключовим у плануванні є визначення місії медичного закладу, яка виступає орієнтиром для керівника під час вибору найкращої альтернативи для організації.

Наступним важливим кроком є дефініція цілей, які мають відповідати певним вимогам [14]:

- мати конкретну та вимірювальну характеристику;
- враховувати часові аспекти;
- бути досяжними.

Кожний медичний заклад є складною системою з певним рядом цілей.

Основні типи цілей для медичних організацій є виробничі цілі, такі як показники результативності надання медичної допомоги, розширення чи зменшення напрямків надання медичної допомоги чи медичних послуг, постійний розвиток та вдосконалення персоналу, зміни в структурі медичного закладу, забезпечення фінансових ресурсів та ін.

Після встановлення цілей переходимо до діагностичного етапу та проводимо оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності медичного закладу. Кожна медична організація є залежною від зовнішнього світу, оскільки залежить

від клієнтів/пацієнтів, постачальників, кадрів, енергоносіїв тощо. Менеджмент медичного закладу повинен бути здатним виявляти суттєві фактори зовнішнього впливу та має запропонувати відповідні стратегії реагування на зовнішні впливи. Зовнішнє середовище оцінюється за трьома показниками:

1. Аналіз впливу змін на різні аспекти поточної стратегії.
2. Виявлення основних загроз, які становлять ризик для поточної стратегії.
3. Виявлення факторів, які надають більше можливостей для досягнення загальних цілей організації шляхом коригування плану.

Заключним на етапі діагностики є управлінське обстеження організації, що являє собою систематичну оцінку функціональних областей організації з метою виявлення її стратегічних переваг та недоліків. Аналізуються процеси в організації, маркетингова ситуація, фінанси, культура організації, кадровий склад.

Для систематизації зібраної діагностичної інформації та обґрунтування стратегічних рішень рекомендується використовувати конкретний інструмент – SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз (аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз) є потужним інструментом для виявлення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на медичний заклад. В результаті SWOT-аналізу визначаються оптимальні вектори стратегічного розвитку. Вони можуть включати такі напрямки [16]:

1. Розвиток нових медичних послуг: Медичні заклади можуть розширювати свої послуги шляхом впровадження нових спеціалізацій, технологій та методик лікування. Це може включати впровадження нових медичних технологій, створення центрів експертизи з певних галузей медицини або розширення палітри медичних послуг.

2. Покращення якості та ефективності: Однією з ключових стратегій є постійне покращення якості надання медичних послуг, оптимізація процесів та підвищення ефективності медичного закладу. Це може включати впровадження нових систем управління якістю, стандартизацію процесів, навчання та підвищення

кваліфікації персоналу, а також використання інформаційних технологій для автоматизації та оптимізації робочих процесів.

3. Розширення мережі та локацій: Медичні заклади можуть стратегічно розширювати свою мережу та відкривати нові локації, щоб розширити свою географічну присутність та залучити більше пацієнтів.

Наступним кроком є стратегічний вибір, який включає ідентифікацію стратегічних альтернатив, оцінку варіантів і вибір оптимальної стратегії для медичного закладу.

Під час виявлення та аналізу стратегічних альтернатив управління медичним закладом бере до уваги основні очікувані результати, такі як зростання, обмежене зростання, скорочення або комбінація різних варіантів. Ці очікувані результати визначаються на основі цілей, стратегічного потенціалу та контексту, в якому діє медичний заклад.

Зростання є одним з можливих результатів, який передбачає розширення обсягу діяльності, збільшення попиту на медичні послуги та розширення географічного охоплення. Цей варіант може включати в себе розширення асортименту послуг, введення нових спеціалізацій або відкриття нових відділень.

Обмежене зростання передбачає збереження поточного рівня діяльності та пошук можливостей для покращення ефективності та якості надання медичних послуг. Цей варіант може включати оптимізацію процесів, впровадження нових технологій, покращення системи управління та підвищення задоволеності пацієнтів.

Скорочення означає зменшення масштабів діяльності медичного закладу з метою адаптації до змін у ринковому середовищі або реорганізації бізнесу. Цей варіант може включати зменшення чисельності персоналу, закриття невігідних відділень або зміну напрямку діяльності.

Крім того, можлива комбінація різних варіантів, яка полягає у поєднанні зростання в одних сферах діяльності та скорочення в інших, залежно від потреб, можливостей та стратегічних цілей медичного закладу. Такий підхід дозволяє

медичному закладу бути гнучким та адаптивним до змін в ринковому середовищі, враховуючи його ресурси та конкурентну позицію.

Під час аналізу стратегічних альтернатив враховуються також фактори ризику, зв'язані з кожним варіантом. Зростання може супроводжуватися фінансовими витратами та збільшеним конкурентним тиском. Обмежене зростання може вимагати додаткових інвестицій у покращення якості послуг. Скорочення може мати соціальні та економічні наслідки, такі як втрата робочих місць. Комбінація різних варіантів також потребує уважного збалансування й розробки відповідної стратегії.

Після аналізу та оцінки варіантів стратегій, медичний заклад вибирає оптимальну стратегію, що найкраще відповідає його потребам, місії та цілям. Цей вибір здійснюється на основі узгодження з ресурсами, фінансовими можливостями, конкурентним середовищем та потенціалом розвитку.

Важливою складовою стратегічного вибору є також урахування прогнозованих змін у медичній сфері, технологічних інновацій та соціально-економічних тенденцій. Медичні заклади повинні бути готові адаптуватися до змін та впроваджувати нові стратегії для забезпечення свого успішного розвитку та довгострокової стійкості на ринку.

Класичним інструментом аналізу та вибору стратегій для організацій, в тому числі і для медичних закладів є матриця вибору конкурентної стратегії А.А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, відома також як "матриця стратегічного портфеля". Вона допомагає визначити оптимальну стратегію на основі двох основних факторів: ринкової привабливості та конкурентної позиції бізнес-одиниці.

Матриця складається з чотирьох категорій стратегій [6]:

1. Розширення ринку (Market Development): Ця стратегія використовується в ситуаціях, коли ринок вважається привабливим, а конкурентна позиція бізнес-одиниці слабкою. Наприклад, якщо медичний заклад лише розпочав функціонувати. Він спрямовує зусилля на розширення своєї присутності на ринку, залучення нових клієнтів, розширення географічного охоплення або розвиток нових сегментів ринку.

2. Розвиток продукту (Product Development): Ця стратегія використовується, коли ринкова привабливість висока, але конкурентна позиція бізнес-одиниці слабка. Організація фокусується на розробці нових продуктів або покращенні існуючих, щоб задовольняти зростаючі потреби клієнтів та зайняти більш сильну позицію на ринку. В медичному закладі ця стратегія реалізується через створення нових напрямків надання медичної допомоги чи через створення нових медичних послуг.

3. Консолідація (Market Consolidation): Ця стратегія рекомендується, коли бізнес-одиниця має сильну конкурентну позицію, але ринкова привабливість низька. В такому випадку організація зосереджується на збереженні своїх позицій, оптимізації операцій, раціоналізації портфелю продуктів та пошуку нових способів ефективного використання наявних ресурсів.

4. Захист (Defensive Strategy): Ця стратегія використовується, коли і ринкова привабливість, і конкурентна позиція бізнес-одиниці слабкі. Організація зосереджується на захисті своїх позицій і відстоюванні від конкурентів шляхом обмеження впливу конкуренції, зниження витрат або зміни стратегічної спрямованості.

За методом оцінки галузевої конкурентоспроможності та вибору конкурентної стратегії А.А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда відбувається аналіз загальної ситуації конкуренції в галузі. А результати аналізу дозволяють розробити стратегію у відповідності із загальною ситуацією в галузі і прийняти рішення щодо доцільності інвестиції на розширення діяльності підприємства в даній галузі.

Логічним і найтривалішим періодом стратегічного процесу є реалізація стратегії в медичному закладі. Цей етап вимагає відповідних заходів і активної участі всіх рівнів управління та співробітників закладу.

Одним з ключових аспектів реалізації стратегії є розробка детального плану дій. Цей план містить конкретні кроки, виконавців, ресурси та терміни, необхідні для успішного впровадження стратегії. План дій допомагає структурувати процес реалізації та забезпечити взаємодію між різними підрозділами та функціональними групами.

Другим важливим кроком є створення організаційної структури та визначення ролей і відповідальностей. Це дозволяє забезпечити чіткість та координацію роботи всіх працівників у напрямку досягнення стратегічних цілей. Створення команди, що відповідає за впровадження стратегії, і призначення керівників проектів є важливими кроками для успішної реалізації стратегії.

Крім того, ефективна комунікація та залучення працівників до процесу реалізації стратегії мають велике значення. Це стимулює спільне розуміння цілей та завдань, мотивує співробітників до активної участі та сприяє збереженню внутрішнього зв'язку та відкритої комунікації.

Постійний моніторинг та оцінка результатів є необхідним елементом процесу реалізації стратегії.

Це дозволяє вчасно виявляти будь-які відхилення від планових показників і приймати необхідні корективи. Моніторинг може включати регулярні аналізи продуктивності, фінансового стану, клієнтського задоволення та інших ключових показників, що дозволяють оцінити ефективність реалізації стратегії.

Паралельно з моніторингом необхідно забезпечити систему звітності та обліку, яка забезпечує збір та аналіз інформації про хід реалізації стратегії. Це дозволяє усвідомити, які елементи стратегії працюють успішно, а які потребують додаткових зусиль або коригування.

Крім того, залучення працівників до процесу оцінки та підтримки стратегії є важливим аспектом успішної реалізації. Важливо надати можливість співробітникам вносити свої ідеї, ділитися власним баченням та пропозиціями щодо вдосконалення стратегії. Це не тільки залучає їх до процесу, але й сприяє почуттю власної відповідальності та мотивації до успіху.

Не менш важливою є навчання та розвиток персоналу. Переведення стратегії в життя вимагає наявності необхідних знань, навичок та компетенцій у всіх рівнях управління. Організація тренінгів, семінарів та інших форм навчання допомагає співробітникам засвоїти нові концепції та практики, необхідні для ефективної реалізації стратегії.

Таким чином реалізація стратегії вимагає системного підходу та впровадження комплексу заходів. До них можуть належати зміни в організаційній культурі та цінностях, вдосконалення бізнес-процесів, впровадження нових технологій, розробка маркетингових стратегій та залучення нових клієнтів.

Одним з ключових аспектів успішної реалізації стратегії є лідерство. Лідери медичного закладу повинні бути відповідальними за впровадження стратегії, мати чітке бачення майбутнього та здатність мотивувати та надихати свою команду до досягнення стратегічних цілей. Вони повинні бути прикладом інших співробітників та встановлювати високі стандарти ефективності та відповідальності.

Комунікація є ще одним ключовим елементом при реалізації стратегії. Важливо забезпечити відкритий та двосторонній обмін інформацією між різними рівнями управління та відділами медичного закладу. Це допомагає зберегти єдність та спрямованість команди, усунути можливі непорозуміння та забезпечити вчасну корекцію стратегічних дій.

Крім того, впровадження стратегії потребує залучення ресурсів, які можуть бути фінансовими, людськими, технічними або інформаційними. Медичний заклад повинен забезпечити необхідні інвестиції, залучити талановитих фахівців, забезпечити доступ до необхідних технологій та інфраструктури, а також забезпечити належний рівень інформації для прийняття обґрунтованих рішень та моніторингу ходу реалізації стратегії.

Окрім цього, ефективна координація та управління проектами є необхідною складовою успішної реалізації стратегії. Великі та складні проекти можуть бути розділені на менші етапи з чітко визначеними цілями, завданнями та відповідальними особами. Це сприяє більшій контролю над ходом реалізації стратегії та забезпечує керівництво медичного закладу засобами для вчасної реакції на зміни та виклики.

Важливо також надати достатню підтримку та ресурси співробітникам, які виконують ключові ролі в реалізації стратегії. Це може включати навчання, тренінги, менторство та інші форми підтримки для підвищення їхньої

компетентності та мотивації. Підтримка ініціатив та творчого підходу сприяє активному внеску співробітників у реалізацію стратегії та сприяє створенню інноваційного середовища.

Нарешті, постійний аналіз та оновлення стратегії є важливою складовою процесу реалізації. Враховуючи динаміку медичного середовища, зміну потреб пацієнтів та конкурентну ситуацію, медичний заклад повинен періодично переглядати свою стратегію і адаптувати її до нових умов. Це дозволяє підтримувати конкурентоспроможність, ефективно реагувати на зміни та досягати поставлених цілей.

1.3 Методичні засади оцінювання результативності управління стратегічним розвитком медичного закладу

Зміцнення конкурентоспроможності та досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі вимагають від організацій ефективного управління стратегічним розвитком. Цей процес передбачає формулювання та реалізацію довгострокових цілей організації, а також оцінювання їх результативності для забезпечення постійного вдосконалення. Методичні засади оцінювання результативності управління стратегічним розвитком організації можна розуміти як набір принципів і інструментів, що використовуються для визначення, аналізу та оцінки ефективності стратегічних дій та досягнення поставлених цілей.

Оцінювання результативності управління стратегічним розвитком медичного закладу може бути здійснене за допомогою різних методів. Нижче подані варіанти кращих методів оцінювання [11]:

- ключові показники продуктивності (KPI): Встановлення і вимірювання ключових показників продуктивності може допомогти оцінити результативність стратегічного розвитку медичного закладу. KPI можуть включати такі показники, як прибуток, кількість пацієнтів, задоволення клієнтів, час очікування на прийом і т. д. Ці показники можуть бути виміряні регулярно, щоб відстежувати тенденції та зміни в результативності.

- аналіз фінансової продуктивності: Фінансові показники є важливими для оцінювання результативності медичного закладу. Аналіз фінансової продуктивності може включати оцінку прибутковості, ефективності витрат, рентабельності послуг, бюджетного планування і контролю витрат. Це допоможе визначити ефективність стратегічних рішень та їх вплив на фінансові показники медичного закладу.

- задоволення пацієнтів: Важливо оцінити задоволення пацієнтів, оскільки вони є основними споживачами медичних послуг. Опитування пацієнтів, збір відгуків та відстеження рівня задоволення можуть допомогти визначити, наскільки успішно виконується стратегічний розвиток, зокрема щодо якості медичного обслуговування, доступності, комунікації тощо.

- аналіз конкурентоспроможності: Оцінка конкурентоспроможності медичного закладу може допомогти визначити, наскільки успішно впроваджені стратегічні заходи. Аналіз конкурентоспроможності може включати порівняння з іншими медичними закладами за такими показниками, як репутація, рівень технологічного оснащення, інноваційність, розмах послуг і т. д.

- оцінка ризиків: Проведення оцінки ризиків може допомогти виявити потенційні загрози та негативні впливи на стратегічний розвиток медичного закладу. Це може включати ідентифікацію ризикових факторів, аналіз ймовірності їх виникнення та впливу на організацію, а також розробку планів управління ризиками для мінімізації можливих негативних наслідків.

- ефективність використання ресурсів: Оцінка ефективності використання ресурсів може включати аналіз витрат на операційну діяльність, управління запасами, раціоналізацію процесів роботи, використання інформаційних технологій тощо. Це допоможе виявити можливість зниження витрат і покращення ефективності управління ресурсами медичного закладу.

- оцінка інноваційного потенціалу: Стратегічний розвиток медичного закладу пов'язаний зі впровадженням інноваційних рішень. Оцінка інноваційного потенціалу може включати аналіз інноваційних проектів, дослідження та розвиток,

співпрацю з академічними установами і промисловістю, а також оцінку успішності впровадження інноваційних ідей у медичний заклад.

Ці методи можуть бути використані окремо або комбіновано для оцінювання результативності управління стратегічним розвитком медичного закладу. Важливо враховувати специфіку конкретного медичного закладу та його стратегічні цілі при виборі методів оцінювання. Крім того, рекомендується використовувати комбінацію кількох методів для отримання більш повної та об'єктивної картини результативності.

Окрім вищезазначених методів, також можуть бути корисними такі підходи [16]:

- балансова система показників: Застосування балансової системи показників, наприклад, методу "Збалансована система показників" (Balanced Scorecard), дозволяє оцінити результативність управління медичним закладом з різних аспектів, включаючи фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та розвиток співробітників. Це дає можливість забезпечити збалансований підхід до стратегічного розвитку.
- система внутрішнього контролю: Розробка та впровадження системи внутрішнього контролю дозволяє оцінити ефективність та ефективність внутрішніх процесів медичного закладу. Це включає контроль над фінансовими операціями, дотриманням нормативних вимог, якості надання медичних послуг, управління ризиками тощо.
- звіти та аналітика: Систематичне складання звітів та аналіз даних можуть допомогти оцінити прогрес стратегічного розвитку. Це може включати моніторинг показників, відстеження трендів, порівняння зі стандартами галузі та попередніми періодами, а також ідентифікацію потенційних проблем або можливостей для подальшого удосконалення.

Вибір методів оцінювання результативності управління стратегічним розвитком медичного закладу повинен враховувати конкретні цілі та потреби медичного закладу. Крім того, рекомендується використовувати системний підхід і поєднувати різні методи для отримання комплексної інформації.

Додаткові варіанти методів оцінювання результативності управління стратегічним розвитком медичного закладу:

- SWOT-аналіз: SWOT-аналіз (аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз) може бути використаний для оцінки потенціалу медичного закладу та виявлення ключових сфер, де потрібно зосередитися на стратегічному розвитку. Цей аналіз допоможе визначити внутрішні переваги та обмеження, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на успіх стратегічних ініціатив.
- оцінка компетенцій співробітників: Результативність стратегічного розвитку медичного закладу сильно залежить від здатності та компетентності його співробітників. Оцінка компетенцій співробітників може включати аналіз навичок, знань, досвіду та здатності до інновацій. Це можна здійснювати через систему оцінки працівників, 360-градусний зворотний зв'язок або проведення спеціалізованих оцінок компетенцій.
- дослідження ринку та вивчення клієнтських потреб: Проведення досліджень ринку та аналіз клієнтських потреб може допомогти оцінити ефективність стратегічного розвитку медичного закладу. Це включає вивчення конкуренції, аналіз сегментації ринку, вивчення пріоритетів та очікувань клієнтів. Ці дані дозволять медичному закладу налаштувати свою стратегію розвитку таким чином, щоб краще відповідати потребам своїх пацієнтів і займати конкурентні переваги.

Важливим є залучення експертної думки: Важливо враховувати думку і рекомендації експертів зі сторони, які мають досвід управління медичними закладами або відповідними галузями. Це може включати консультування консультантів зі стратегічного управління, професіоналів зі здоров'я, представників регуляторних органів тощо. Їхній досвід та експертна думка можуть допомогти оцінити результативність стратегічного розвитку та надати цінні рекомендації щодо його подальшого вдосконалення.

Доцільно проводити порівняльний аналіз: проведення порівняльного аналізу з іншими медичними закладами або бенчмаркінг може допомогти оцінити результативність та конкурентоспроможність медичного закладу. Це може включати порівняння ключових показників продуктивності, використання

передових практик та інновацій, а також вивчення успішних стратегій розвитку, що застосовуються іншими медичними закладами.

Цінними стейкхолдерами будь-якого медичного закладу є його пацієнти. Пацієнторієнтований підхід в управлінні стратегічним розвитком медичного закладу передбачає активну увагу та спрямованість на потреби, очікування та задоволеність пацієнтів. Він базується на впровадженні процесів, політик та практик, які ставлять пацієнта в центр уваги та прагнуть до надання індивідуалізованого та якісного догляду. Для оцінювання результативності управління в рамках пацієнторієнтованого підходу можуть бути застосовані наступні методи: а) опитування та зворотній зв'язок пацієнтів: застосування анкет, опитувань та інших інструментів для збору думок, сприйняття та задоволеності пацієнтів стосовно надання медичних послуг та процесу управління. Це дозволяє отримати прямий відгук та оцінку з боку пацієнтів, б) моніторинг часу очікування: вимірювання та оцінка часу очікування на прийом, процедури, діагностику та інші медичні послуги. Це дозволяє оцінити доступність та ефективність надання послуг для пацієнтів, в) аналіз показників задоволеності пацієнтів: Оцінювання рівня задоволеності пацієнтів з наданих послуг та готовність пацієнта рекомендувати медичний заклад своїм близьким чи друзям, г) фокус-групи та інтерв'ю: проведення фокус-груп і інтерв'ю з пацієнтами для отримання більш глибокої інформації про їхні потреби, очікування, думки та пропозиції щодо поліпшення надання медичних послуг та управління стратегічним розвитком. Це дозволяє збагатити оцінювання результатів персональними враженнями та досвідом пацієнтів, д) аналіз скарг і пропозицій: систематичний аналіз скарг та пропозицій, які надходять від пацієнтів, може дати уявлення про потенційні проблеми та недоліки в управлінні стратегічним розвитком медичного закладу. Важливо систематизувати цю інформацію та вжити відповідних заходів для вирішення проблем та задоволення потреб пацієнтів, е) співпраця з пацієнтськими організаціями: взаємодія з пацієнтськими організаціями може сприяти залученню пацієнтів до процесу управління та прийняття рішень. Це може включати спільні зустрічі, консультації, партнерство у розробці стратегії та плануванні розвитку, а також спільні ініціативи

для покращення якості догляду та задоволення потреб пацієнтів. Використання цих методів оцінювання допоможе медичному закладу отримати об'єктивну інформацію про ефективність своєї пацієнторієнтованої стратегії, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості для поліпшення.

Узагальнюючи викладену інформацію, можна зробити висновок, що вибір методів оцінювання результативності управління стратегічним розвитком медичного закладу залежить від його специфіки, мети оцінки та наявних ресурсів. Комбінація декількох методів допоможе отримати повнішу та об'єктивну оцінку та сприятиме прийняттю кращих рішень щодо стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «МІРУМ»

2.1. Тенденції та перспективи розвитку ринку приватних медичних послуг в Україні

Приватна медицина в Україні розвивається протягом останніх десятиліть. Початок її розвитку припадає на 1990-ті роки, коли відбувся перехід до ринкової економіки в Україні. Приватні медичні заклади виникли як альтернатива державним медичним закладам, які часто були перевантажені та надавали низькоякісні послуги. Проте, розвиток приватної медицини в Україні зіткнувся з багатьма проблемами, такими як низький рівень доходу певних верств населення України, відсутність обов'язкового медичного страхування, низький рівень довіри до приватних медичних закладів, розвиток медичної реформи, спрямованої на підтримку лише державної медицини. Ці причини впливають на те, що багато людей все ще віддають перевагу державній медицині.

Однак, в останні роки приватна медицина в Україні стала більш популярною та доступною. З'явилося багато нових медичних закладів, які надають високоякісні медичні послуги за доступними цінами і навіть програми оплати частинами за пакетні послуги. У приватній медицині з'явилися нові технології та обладнання, які дозволяють проводити більш точну діагностику та ефективне лікування.

Станом на 1 січня 2021 року в Україні налічувалось близько 17 000 закладів охорони здоров'я [64]. З них 1 714 лікарняних закладів (в тому числі системи МОЗ 1 475, інші міністерства та відомства - 143, приватної власності - 104); 10 373 амбулаторно-поліклінічних закладів (в тому числі системи МОЗ – 8 318, інші міністерства та відомства - 207, приватної власності – 1 848); 5 344 приватних кабінетів), що зображено на рис. 2.1 [64].

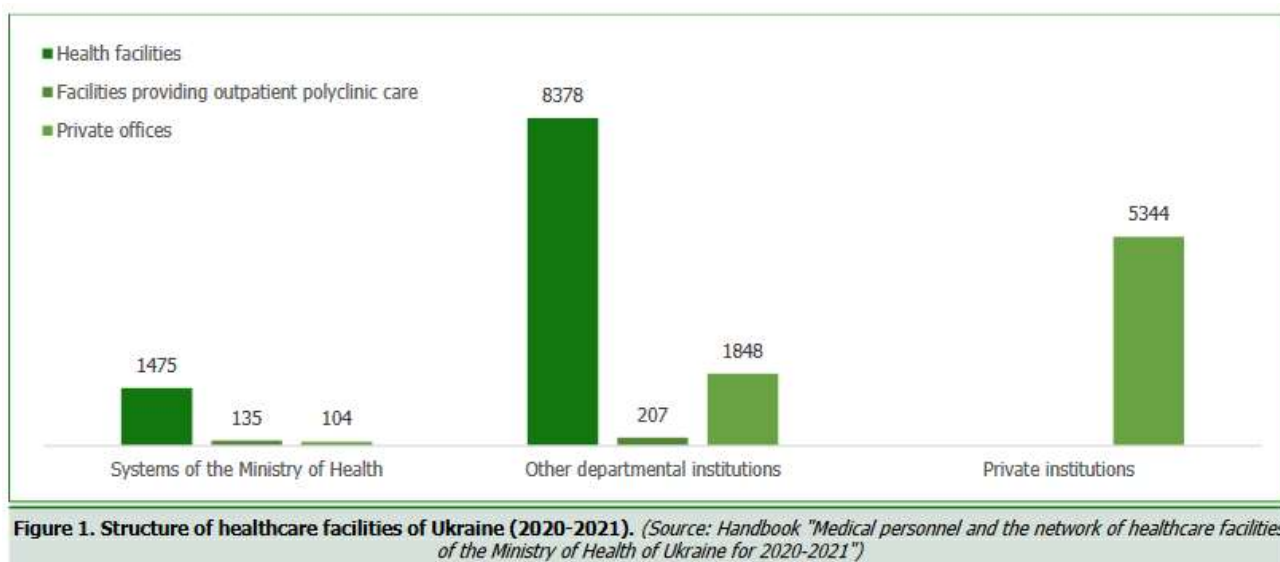


Рисунок 2.1 – Структура послуг охорони здоров'я України

Джерело: [64]

Результати аналізу статистичних даних Державної служби статистики України та даних МОЗ щодо обсягів реалізованих послуг у сфері охорони здоров'я України довели той факт, що після критичної точки спаду у 2014 році (9,2 млрд грн) обсяг послуг збільшувався в середньому на 30% щорічно і досяг значення 24,8 млрд грн у 2021 році [64], що зображено на рис. 2.2 [64].

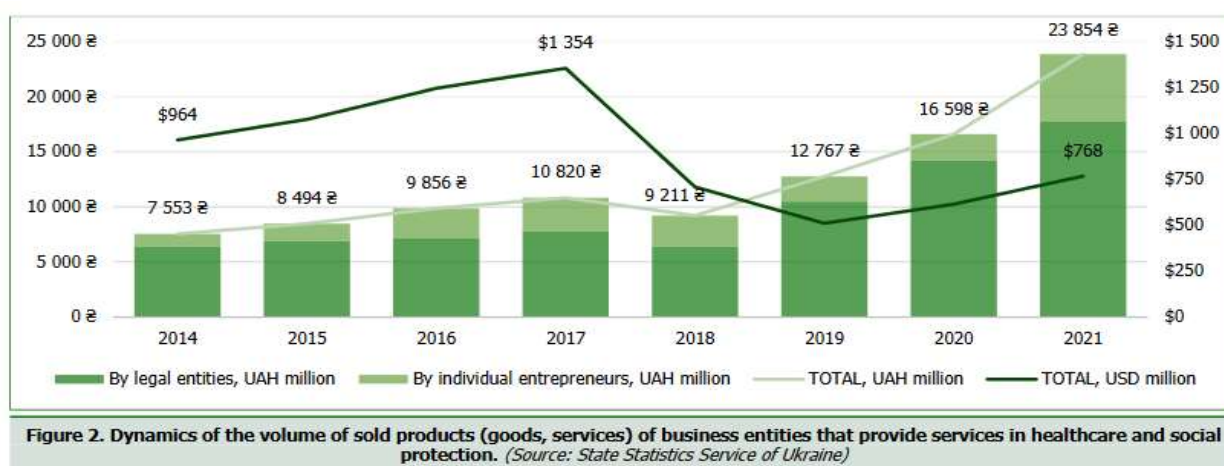


Рисунок 2.2 – Структура послуг охорони здоров'я України

Джерело [64]

Державні заклади охорони здоров'я та комунальні некомерційні підприємства України не в змозі повністю забезпечити населення якісними

медичними послугами, тому приватний сектор є значимим елементом національної системи охорони здоров'я.

Зростання ринку приватної медицини в Україні зумовлене збільшенням попиту на послуги, появою нових гравців та підвищенням довіри до приватної медицини. У 2020 році в Україні було надано медичних послуг загальною вартістю 14,3 млрд грн, а в 2021 році цей показник збільшився на 28,3% і досяг значення 18,7 млрд грн [64].

Загалом, розвиток приватної медицини в Україні є позитивним явищем, оскільки вона надає людям можливість отримати високоякісну медичну допомогу та покращити своє здоров'я. Проте, важливо забезпечити регулювання та контроль якості надання медичних послуг в приватних медичних закладах, щоб забезпечити безпеку та довіру людей до цієї галузі.



Рисунок 2.3 – Видатки державного бюджету України на охорону здоров'я у 2021 році

Джерело [59]

У 2021 р. обсяг видатків Державного бюджету України на охорону здоров'я становив 170,5 млрд. грн. (11,44% від загальної суми видатків державного бюджету) порівняно зі 124,9 млрд. грн. (9,7% від загальної суми видатків державного бюджету) у 2020 році. Основні групи видатків Державного бюджету України на охорону здоров'я у 2021 роках відображено на рис. 2.3 [59].

Лева частка фінансування Національної служби здоров'я України (НСЗУ) у 2021 році була спрямована на продовження реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення, яка стартувала у повному обсязі з 1 квітня 2020 року. Станом на 2022 рік медичній системі України допоміг COVID-19, який спричинив чималі труднощі у сфері охорони здоров'я. Після пережитого вона готова реагувати на будь-яку надзвичайну ситуацію. Зокрема, у перші дні вторгнення РФ в Україну у 2022 році були сформовані маршрути для травмованих та поранених. Крім того, система матеріально та технічно набагато сильніша зараз, зокрема, забезпечена кисневими станціями, система знає, як формувати запаси медикаментів на кілька місяців.

Однак, незважаючи на повноцінне фінансування медичної галузі у військових умовах, медична система – одна з найбільш постраждалих внаслідок війни сфер в Україні. Так за три місяці повномасштабної війни в Україні налічується 672 пошкоджені або пограбовані заклади охорони здоров'я. Крім того, у практиці звичайного життя не зустрічається нічого схожого на множинні травми, що спричиняються уламками снаряда, на травматичну ампутацію ноги в результаті вибуху протипіхотної міни або на результат ураження кулею бойових гвинтівок, що має величезну кінетичну енергію.

Як результат, застосування Росією на території України ракетних та авіаударів, вибухових пристроїв з великою зоною ураження, викликало необхідність у великій кількості матеріальної та фінансової підтримки з метою надання першої допомоги, реабілітації постраждалих та відновлення руйнувань.

Водночас каталізуючими факторами розвитку ринку приватної медицини є кризовий стан державної медицини, повільне та складне її реформування, недостатність бюджетного фінансування державних програм, пов'язаних із розвитком системи охорони здоров'я.

Якщо говорити про структуру закладів приватної медицини відповідно до пропонованих ними послуг, то це багатoproфільні лікарні, стоматології, клініки репродуктивної медицини, онкоклініки, та ін. (офтальмологічні клініки, педіатричні клініки). На рис.2.4 [58] показано як змінювалась структура закладів

приватної медицини з 2018 року по 2021 рік. Частка інші, яка у 2018 році складала 17% зменшилась до 7%, а частки, що складали стоматологічні клініки та лікарні виросли на 6%.

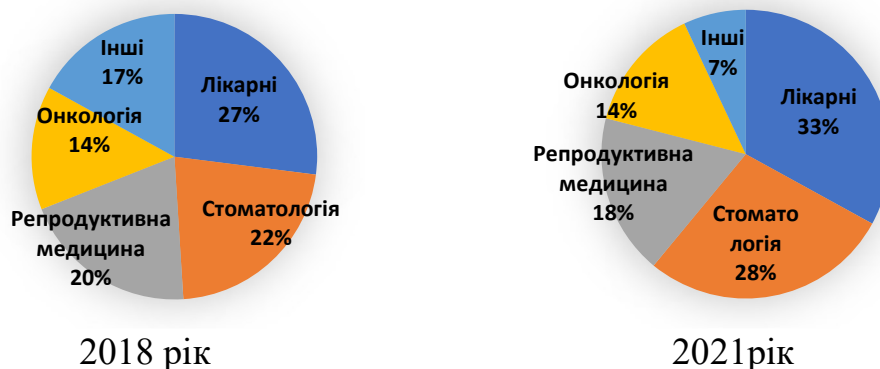


Рисунок 2.4 - Характеристика структури закладів приватної медицини відповідно до пропонованих ними послуг (2018 та 2021 роки)

Джерело[59]

Вагомими перевагами приватних медичних закладів України є:

- доступність та оперативність отримання медичної послуги;
- якісне оснащення та устаткування медичного закладу;
- гарантована кваліфікація медичного персоналу;
- відповідальність та організованість процесу лікування;
- можливість отримання додаткових послуг.

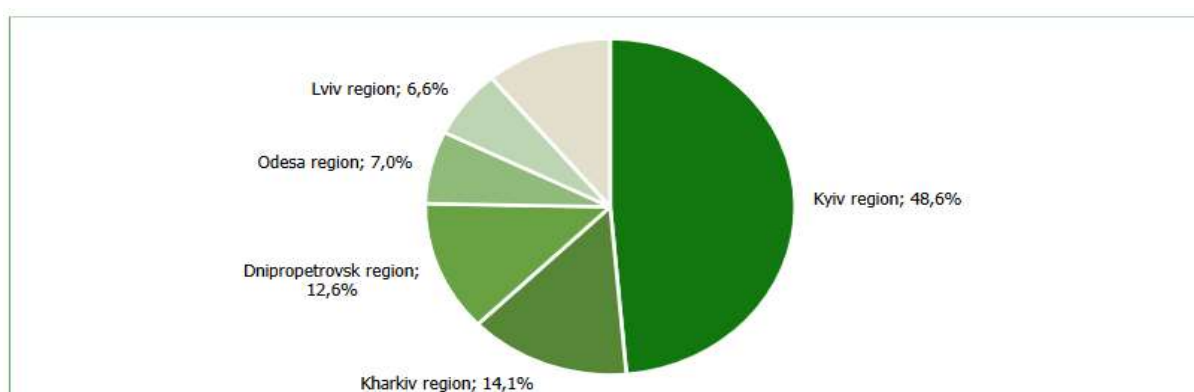


Figure 3. Regional structure of private medicine in Ukraine, % (2021). (Source: State Statistics Service of Ukraine)

Рисунок 2.5 – Регіональна структура приватної медицини в Україні

Джерело [64]

Ринок медичних послуг зосереджений у великих містах України. Київ домінує з часткою 48,6%. За ним ідуть Харків, Дніпро, Одеса та Львів. Це міста з великою кількістю населення та економічним зростанням, що є сприятливою умовою для розвитку приватної медицини (відображено на рис. 2.5 [64]).

В м.Київ нараховується біля 25 великих приватних медичних закладів. Серед найбільших багатопрофільних медичних закладів лідерами є Добробут, Оберіг, Медіком, Оксфорд Медікал, Adonis, Into-Sano, SMART Medical Center з історією функціонування понад від 10 до 20 років.

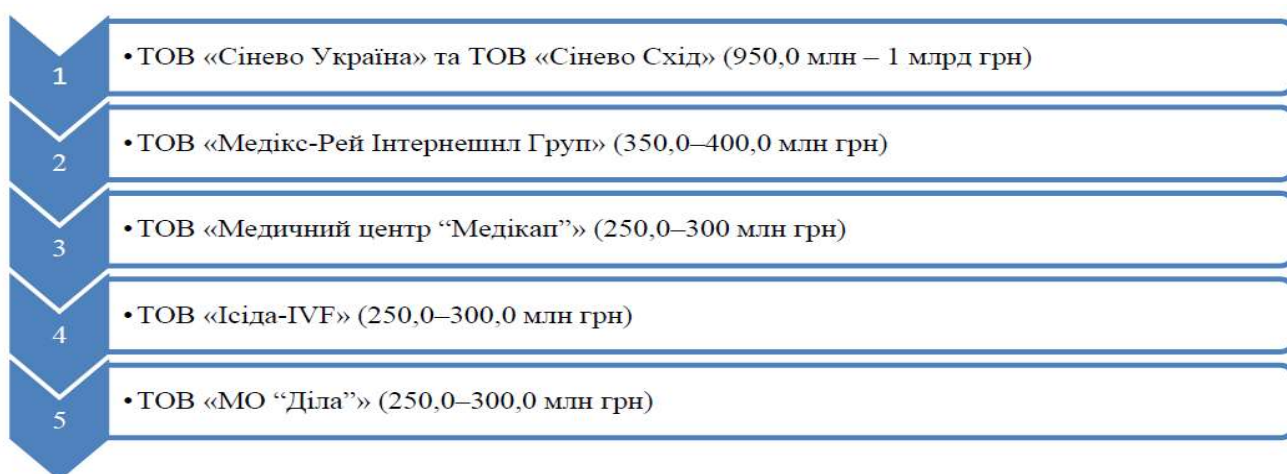


Рисунок 2.6 - Топ-5 приватних медичних закладів України та обсяги їх доходу

Джерело [59]

Незважаючи на те, що 70% ринку приватної медицини представлені відносно невеликими центрами, кабінетами, лабораторіями, протягом останніх років закордонні інвестори почали активніше вкладати кошти в розвиток крупніших приватних медичних закладів. За кілька років роботи приватних медичних закладів стало можливим виділення очевидних лідерів галузі, а їх доходи почали вимірюватися не десятками, а сотнями мільйонів гривень (рис. 2.6 [59]) .

Найприбутковішим приватним медичним закладом України, як бачимо з рис.2.6 є ТОВ «Сінево Україна» та ТОВ «Сінево Схід» із сукупним річним доходом у майже 1 млрд грн. ТОВ «Медікс-Рей Інтернешнл Груп» (Лікарня ізраїльської онкології «LISOD») займає другу позицію з доходом близько 400 млн грн, і третя позиція рейтингу належить ТОВ «Медичний центр «Медікап»» із доходом у 300

млн грн [2]. Вартість лікування у приватних медичних закладах значною мірою залежить не від якості пропонованих послуг, а від «статусності» закладу. У разі надання однакових послуг аналогічного рівня якості різниця в ціні може коливатися в межах 50–80 %. Тобто кінцевий споживач медичної послуги переплачує за репутацію. Недооціненим залишається внесок закладів приватної медицини у фінансування медичної галузі загалом. На думку окремих фахівців, «тіньовий складник» ринку приватної медицини в Україні становить понад 2 млрд дол. США. Можна припустити, що за державної підтримки розвитку ринку приватної медицини та мінімізації перешкод розвитку галузі ці кошти перестануть бути «тіньовими» й держава у вигляді податків зможе доотримати близько 1 млрд грн на рік, що створить сприятливі умови для фінансування системи охорони здоров'я загалом.

2.2. Характеристика бізнес-діяльності ТОВ «Мірум» на ринку приватних медичних послуг

За формою діяльності ТОВ «Мірум» (надалі клініка – це товариство з обмеженою відповідальністю. Засновниками юридичної особи є дві фізичні особи та одна юридична. Частка внеску основного бенефіціара до Статутного фонду складає 80% з типом бенефіціарного володіння - прямий вирішальний вплив.

Клініка «Мірум» розміщується в Подільському районі м Київ, в локації, яка за останні 5 років, стала місцем активної забудови новими житловими комплексами. Загальна кількість квартир у новобудовах до кінця 2023 року мала складати приблизно 31 385 одиниць (Варшавський мікрорайон, Варшавський 2, Варшавський плюс, Діброва парк, Ліпінка, Сирецькі сади, Файна таун, Місто квітів та інші), що мало збільшити населення мікрорайону більше ніж на 60 000 людей. Більша частина цих житлових комплексів вже заселена на 70%. Загальний портрет мешканців цих новобудов можна описати як, сімейні молоді пари (29-42 років), з дітьми. Рівень доходу середній та вище середнього, з чітким новим баченням цінностей та більш відповідальним відношенням до власного здоров'я та здоров'я

своїх близьких (розуміння необхідності профілактики, діагностування та своєчасного лікування хвороби).

На кінець 2023 р заплановано відкриття у безпосередній близькості до клініки нової станції метро «Мостицька», м. Київ. На це розраховували інвестори, оскільки наявність станції метро має забезпечити ще більш зручну транспортну доступність для відвідування клініки.

Необхідно підкреслити, при великій швидкості збільшення населення локації, були відсутні крупні гравці - приватні медичні заклади. Це в свою чергу давало унікальну можливість першими зайняти вільну нішу.

ТОВ «Мірум» - це багатoproфільний лікувально-діагностичний центр, який функціонує на ринку медичних послуг м. Києва з 13 грудня 2021 року (досьє компанії представлено у табл. 2.1). За класифікацією КВЕД послуги клініки відносяться до класів: 86.10 «Діяльність лікарняних закладів», що включає: короткострокове та тривале перебування пацієнтів у лікарнях широкого профілю, які здійснюють медичну, діагностичну та лікувальну діяльність та лікарняні установи спеціального призначення. Діяльність переважно спрямована на лікування стаціонарних хворих, здійснюється під безпосереднім спостереженням лікарів та включає: послуги лабораторій, таких як рентгенівські лабораторії та інші діагностичні центри, які використовують подібну апаратуру лабораторії аналізу крові, послуги невідкладної медичної допомоги, забезпечення операційними послугами; 86.21 «Загальна медична практика», що включає: медичне консультування та лікування у сфері загальної медицини; 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я; 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.

Концепція клініки «Мірум» визначена як багатoproфільний лікувально-діагностичний заклад, що надає: амбулаторно-поліклінічну допомогу дорослим та дітям, загально-хірургічну та спеціалізовану хірургічну стаціонарну допомогу дорослим, проводить консультування та надає медичну допомогу в напрямку допоміжних репродуктивних та високо-технологічних діагностичних втручань.

Напрямки діяльності:

- діагностичний центр (КТ МРТ, рентгендіагностика, мамографія);

- педіатричне поліклінічне відділення;
- доросле поліклінічне відділення;
- відділення допоміжних репродуктивних технологій з ембріололабораторією та кріосховищем;
- клінічна лабораторія (клініко - діагностичний, ПЦР, імуно-ферментний та цитогенетичний відділи);
- стаціонарне відділення загально-хірургічного профілю із операційним блоком на три операційні (з можливістю виконання інтраопераційного рентген-контроля).

Візія багатопрофільного лікувально-діагностичного центру «Мірум» – бути одним з кращих прикладів багатопрофільного медичного закладу в Україні та базою навчання лікарів. Місія багатопрофільного лікувально-діагностичного центру «Мірум» - надавати максимально якісні послуги у сфері охорони здоров'я керуючись принципом – все для здоров'я наших пацієнтів, як для членів власної родини.

Таблиця 2.1 – Досьє ТОВ «Мірум»

№ з/п	Інформаційна складова	Характеристика
1	Код ЄДРПОУ	43604989
2	Форма власності	Недержавна власність
3	Перелік засновників юридичної особи, частка внеску	1 юридична особа з часткою 10%, 1 фізична особа з часткою 10% та 1 фізична особа з часткою 80%
4	Уповноважена особа	Попова Наталія Юріївна
5	Місце знаходження юридичної особи	м. Київ, Подільський р-н, вул. Віктора Некрасова,1-3
6	Чистий дохід, тис.грн	68 765,9
7	Чисельність персоналу, осіб	256
8	Чистий прибуток (збиток), тис.грн	- 30 612,9
9	Зареєстрований (пайовий) капітал, грн	1 000
10	Балансова вартість активів, тис.грн	184 171,5

Джерело: сформовано за даними управлінської звітності

Точками диференціації клініки є:

–якісна діагностика пацієнтів за рахунок нового сучасного обладнання провідного світового виробника Siemens з повним програмним забезпеченням

SYNGO.VIA, що надає можливість виконувати абсолютно весь спектр діагностичних процедур, а також програмою штучного інтелекту, яка допомагає рентгенологам виконувати детальні описи знімків. В Києві дуже мало клінік чи відділень, які інвестують кошти в закупівлю нового сучасного діагностичного обладнання з повним програмним забезпеченням. Клініка «Мірум» його має та вважає критерієм успішності діагностичного відділення;

– проведення унікальних досліджень в Україні медичним біофізиком, а саме застосування методу МР-спектроскопії *in vivo* (MPC), що дозволяє проводити диференціальну діагностику на ранній і навіть доклінічній стадії захворювання, а також оцінювати ефективність терапії (хіміотерапії) задовго до візуалізації на МР-зображеннях морфологічних змін;

– хірургічне відділення з цілодобовим стаціонаром та сучасним операційним блоком з умовами абсолютної стерильності та ламінарними потоками.

Штатним розкладом клініки «Мірум» передбачена загальна кількість персоналу - 256 співробітників. Серед них 68 лікарів різних спеціальностей за визначеними напрямками, 80 інший медичний персонал та 108 спеціалістів адміністративної та технічної груп. Організаційна структура ТОВ «Мірум» представлена на рис. 2.7.

Клініка «Мірум» – це сучасний багатoproфільний діагностично-лікувальний центр доказової медицини, який пропонує широкий спектр медичних послуг, включаючи загальну практику, фізіотерапію, педіатрію, гінекологію, урологію, кардіологію та інші. Клініка також пропонує різноманітні діагностичні послуги, включаючи рентген, УЗД, ЕКГ, КТ, МРТ та лабораторні послуги.

Загальна площа будівлі клініки – 6 400 м², площа ділянки – 0,66 га, 6 поверхів, педіатричне поліклінічне відділення – 221 м², діагностичне відділення – 218 м², поліклінічне відділення – 750 м², відділення допоміжних репродуктивних технологій – 745 м², клінічна лабораторія – 198 м², конференційний зал – 165 м², кафе – 127 м², операційні – 3 од., палатний фонд – 30 од., кількість ліжок – 42 од.

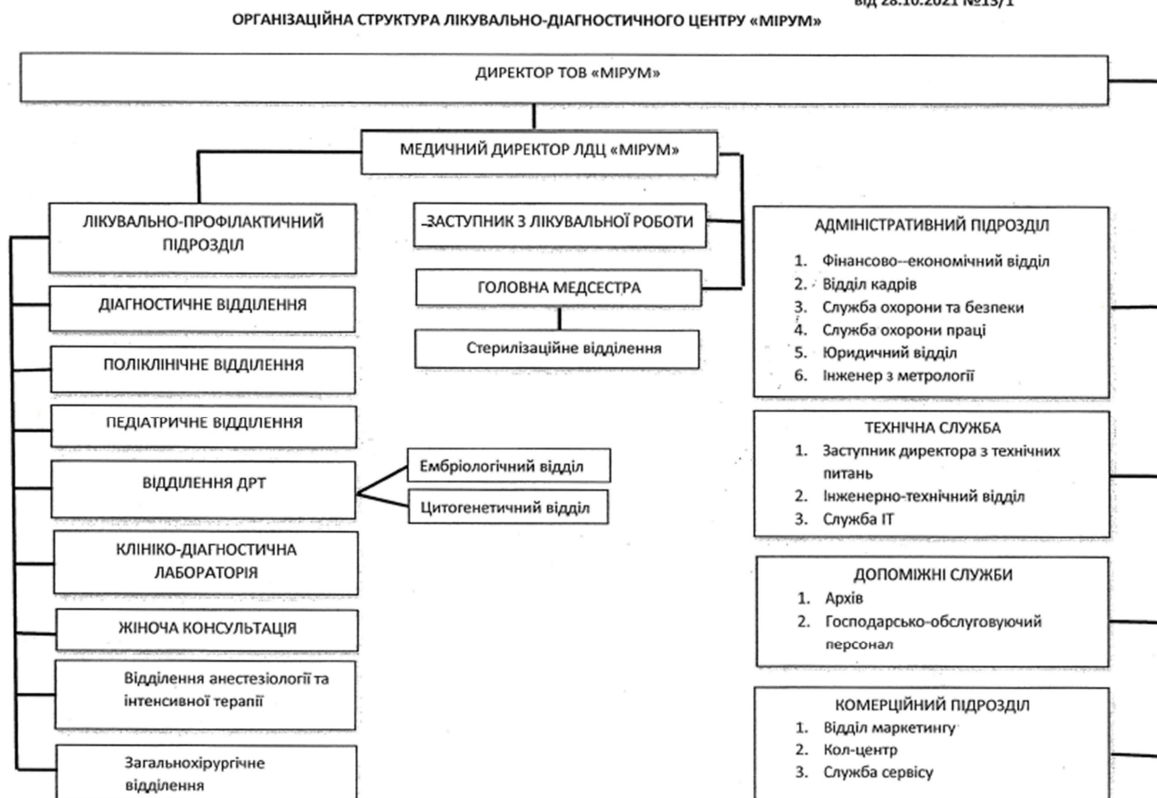


Рисунок 2.7 – Організаційна структура ТОВ «Мірум»

Джерело: дані управлінської звітності ТОВ «Мірум»

У клініці «Мірум» працює кваліфікований персонал медичних працівників, включаючи лікарів різних спеціалізацій, медсестер та іншого медичного персоналу з суттєвим досвідом роботи. Клініка ставить на перше місце якість медичної допомоги та дотримання найвищих стандартів медичної практики та етики.

Клініка «Мірум» використовує сучасні технології та обладнання для надання якісної медичної допомоги своїм пацієнтам. Клініка також пропонує зручну онлайн-систему запису на прийом та доступ до медичних записів та інформації про лікування через реєстрацію пацієнта в онлайн-кабінеті. Протягом однієї-двох години можна пройти весь комплекс необхідної діагностики, отримати консультацію лікаря і в той же день розпочати лікування. Дитяче відділення клініки «Мірум» має окремий вхід, кабінети вакцинації, кімнату спеленання та грудного годування, палати денного стаціонару.

Усі палати цілодобового стаціонару для дорослих пацієнтів клініки «Мірум» обладнані досконалою системою виклику медсестр, системою кондиціонування, телефоном, блоком особистої гігієни, телевізором. Харчування в клініці індивідуально підбирається дієт-сестрою для кожного пацієнта. Госпіталізація та проведення лабораторних досліджень проводиться цілодобово. За необхідності в будь-яку годину доби в клініку можуть бути викликані лікарі-консультанти всіх спеціальностей. Є палати інтенсивної терапії.

Терапевтичний стаціонар «Мірум» – це терапія, пульмонологія, кардіологія, гастроентерологія, неврологія, ендокринологія, нефрологія, алергологія. Хірургічне відділення клініки «Мірум» проводить всі види невідкладних та планових абдомінальних, гінекологічних, ортопедичних, бариатричних операцій та певні урологічні операції. Перевага надається малотравматичним втручанням - застосовуються лапароскопічні, ендоскопічні методи. Операційний блок складається з трьох операційних: одна операційна для проведення ортопедичних операцій та дві операційні – загальні.

Палатний фонд клініки складається з 30-ти індивідуальних палат, 3-х двомісних та 2-х тримісних палат. Жіноча консультація надає усі види неоперативного лікування гінекологічних захворювань, у тому числі жіночого безпліддя, ендокринних порушень, захворювань, що передаються статевим шляхом. У відділенні проводиться рання діагностика пухлинних та передпухлинних захворювань шийки матки, підготовка та спостереження вагітності, підбір методів контрацепції.

В клініці «Мірум» працюють відомі лікарі онкологи, проводиться хіміотерапія. Клініка «Мірум» має укладені меморандуми про співпрацю з провідними закладами медичної освіти в Україні: з Українським тренінговим центром сімейної медицини Навчально-науковим центром Національного університету імені О.О. Богомольця та Національним університетом охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика. Для розуміння загальної логіки функціонування досліджуваної клініки та можливостей її подальшого розвитку проаналізуємо бізнес-модель ТОВ «Мірум», що подана на рис. 2.8.



Рисунок - 2.8 – Бізнес-модель клініки «Мірум»

Джерело: сформовано автором

2.3 Фінансово-економічне оцінювання результатів діяльності досліджуваної клініки

Багатопрофільний лікувально-діагностичний центр «Мірум» розпочав свою роботу в січні 2022 року, тобто початок функціонування на ринку медичних послуг припадає на перший рік повномасштабного вторгнення країни-агресора на

територію України. Розуміючи цей факт та на основі фінансової звітності ТОВ «Мірум» (Додаток А) очевидно, що обсягу продажів послуг, щоб покрити постійні витрати клініки недостатньо. За бухгалтерським результатом, відображеним на рис. 2.9, клініка збиткова. Але це не впливає на функціонування клініки. Згідно розрахунків у бізнес – плані, клініка має вийти на беззбитковий рівень за 3,5- 4 роки.



Рисунок 2.9 – Фінансові результати ТОВ «Мірум» у 2022 р.

Джерело: сформовано за даними управлінської звітності

Проаналізуємо розподіл продажу послуг за віковими групами (рис. 2.10).

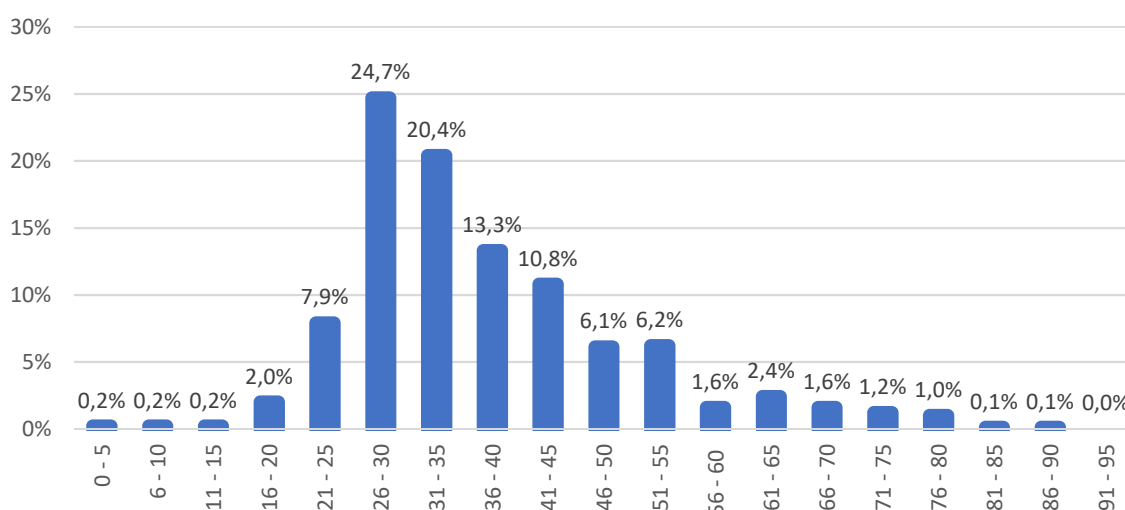


Рис. 2.10 - Розподіл продажів за віковими групами

Джерело: сформовано за даними Power Ві клініки

Як видно з рис. 2.10, найбільшу частку у продажах послуг займає вікова групи 26-35 років. Ця вікова група є економічно активною групою населення, яка у тому числі оплачує послуги за дітей і літніх батьків.

Узагальнена картина результатів в 1-й рік роботи клініки подана у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники доходів та витрат за видами послуг ТОВ «Мірум» у 2022 році

Види послуг	Чистий дохід, тис.грн	Поточні витрати, тис.грн	Маржинальний прибуток, тис.грн	Запас фінансової міцності, тис.грн	Операційний результат (збиток) від реалізації послуг, тис.грн
Відділення ДРТ	17051,7	18381,1	11424,6	-1984,2	-1329,4
Жіноча консультація	11056,1	12011,6	7186,5	-1469,9	-955,5
Ембріологія	9000,3	9667,9	3600,1	-1669,1	-667,6
Операційні	8264,6	11982,0	4793,5	-6409,4	-3717,4
Загально-хірургічне відділення	7288,2	9954,6	4227,2	-4597,2	-2666,4
Поліклінічне відділення	6965,1	7906,8	4666,6	-1405,6	-941,7
Діагностичне відділення	5349,3	14060,3	1872,3	-24888,6	-8711,0
Відділення анестезіології	3231,6	3901,7	1777,4	-1218,4	-670,1
Педіатричне відділення	364,4	1467,7	200,4	-2005,9	-1103,3
Андрологія	41,3	274,8	24,8	-389,2	-233,5
Денний стаціонар	69,0	361,6	51,8	-390,2	-292,6
Лабораторна діагностика	84,4	431,9	33,8	-868,8	-347,5
РАЗОМ	68765,9	90402	39858,8	-37327,5	-21636,1

Джерело: сформовано за даними звітності підприємства

Важливим для аналізу результатів розвитку та функціонування клініки є показник чистого доходу від реалізації медичних послуг. Структура з показниками чистого доходу за напрямками надання медичних послуг в клініці «Мірум» відображена на рис.2.11.

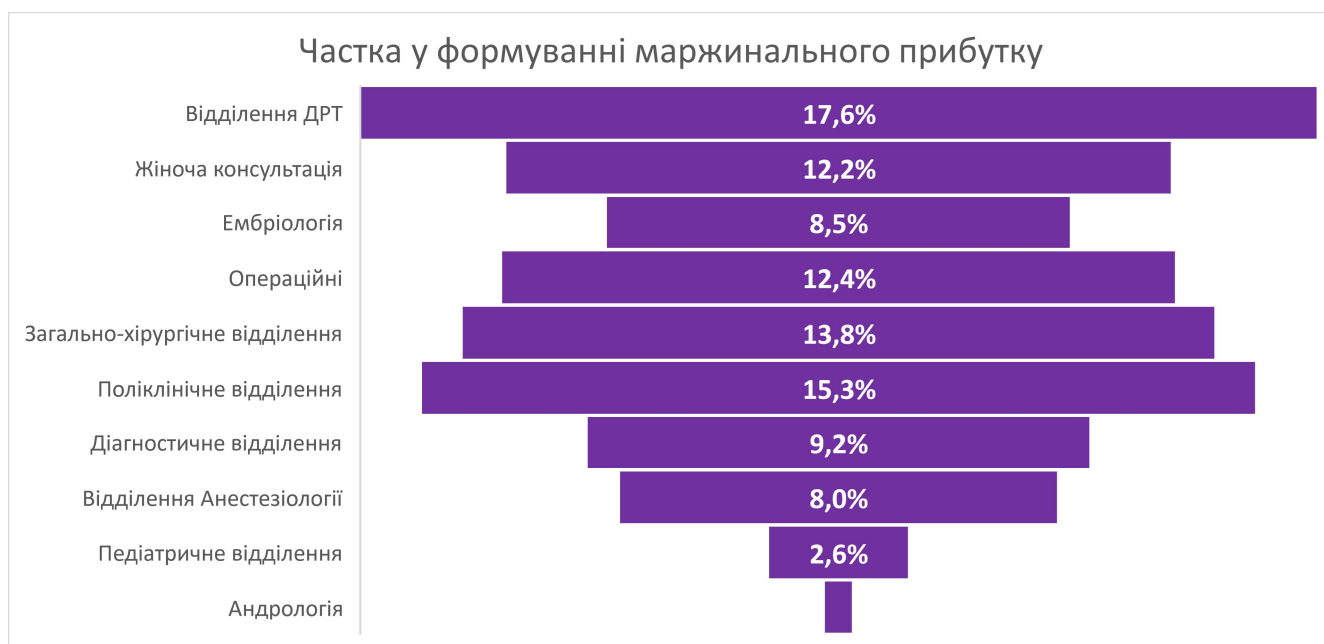


Рисунок 2.11 – Показники структури чистого доходу від реалізації медичних
послуг ТОВ «Мірум» у 2022 році

Джерело: сформовано за даними управлінської звітності

За розрахунками відділення Допоміжних репродуктивних технологій має найвищий рівень прибутковості серед усіх інших відділень, що функціонували в клініці у 2022 році. Цей показник відображає рівень доходу, отриманого клінікою від реалізації медичних послуг, після відрахування всіх затрат, пов'язаних з цими послугами. Хоча витратна частина у відділенні ДРТ є значною, але за рахунок сформованих пакетних послуг в програмах лікування непліддя клініка може отримати більш високу прибутковість, ніж у випадку окремих послуг.

Одним із критеріїв оцінювання ефективності діяльності клініки є маржинальність, яку можна оцінювати як у розрізі видів діяльності, так і у розрізі видів послуг, що надає клініка. За результатами проведеного оцінювання зроблено висновок, що найбільшу частку у формуванні маржинального прибутку клініки забезпечують послуги відділення Допоміжних репродуктивних технологій (ДРТ), частка яких становить 17,6% (рис. 2.12). Також, досить вагому частку, 15,3%, забезпечує поліклінічне відділення, загально-хірургічне відділення (13,8%), операційне (12,4%), жіноча консультація – 12,2%. Найменшу величину маржинального прибутку у 2022 р. забезпечувало педіатричне відділення 2,6% та андрологія.



**Рисунок 2.11 – Частка у формуванні маржинального прибутку ТОВ «Мірум»
по групам послуг у 2022 році**

Джерело: сформовано за даними звітності Power Bi клініки

Відділення допоміжних репродуктивних технологій є одним з основних напрямків роботи багатoproфільної клініки «Мірум». Успішність роботи відділення полягає в оснащенні клініки надсучасним обладнанням в ембріологічній лабораторії, наявністю двох пункційних оперативних блоків, що є унікальним підходом для напрямку репродуктивної медицини та командою досвідчених лікарів акушерів-гінекологів за спеціалізацією репродуктологів з значним досвідом роботи в сфері репродуктивної медицини. Рекомендація від пацієнта до пацієнта є головною причиною основного каналу просування напрямку ДРТ клініки «Мірум» в перший рік роботи клініки. До клініки «Мірум» за діагностикою та лікуванням непліддя звертаються не лише сімейні пари міста Києва та області, а і з усієї України. Послуга є високомаржинальною і знаходиться в топі серед інших напрямків діяльності клініки за часткою маржинальності.



Рисунок 2.12 – Показники збитку у розрахунку на грн. чистого доходу від реалізації медичних послуг ТОВ «Мірум» у 2022 р.

Джерело: сформовано автором

Незважаючи на досить оптимістичну картинку щодо маржинального прибутку, операційна діяльність клініки є збитковою. Так, загальна величину збитку від операційної діяльності у 2022 р. становить 21636,1 тис.грн. (табл. 2.2), а найбільш збитковими є діагностичне відділення -8711 тис.грн., операційне відділення -3717,4 тис.грн, загально хірургічне відділення -2666,4 тис.грн. Відповідно, величина збитку у розрахунку на 1 грн чистого доходу по клініці в цілому становить 0,31грн/грн. А найбільшим цей показник є для андрології 5,66 грн/грн, денного стаціонару – 4,24 грн/грн, педіатричного відділення – 4,12 грн/грн (рис. 2.12)

Така ситуація безпосередньо відобразилася на показниках запасу фінансової міцності, який характеризує співвідношення фактичного та критичного обсягів реалізації послуг. Так, у 2022 р. жоден з видів послуг не перетнув точку беззбитковості (поріг рентабельності). Відповідно запас фінансової міцності за всіма видами послуг є меншим за 1. Найбільш критичними в цьому аспекті є такі

види послуг як андрологія (запас фінансової міцності 0,1), лабораторна діагностика (0,09), денний стаціонар та педіатричне відділення (по 0,15) (рис. 2.12).

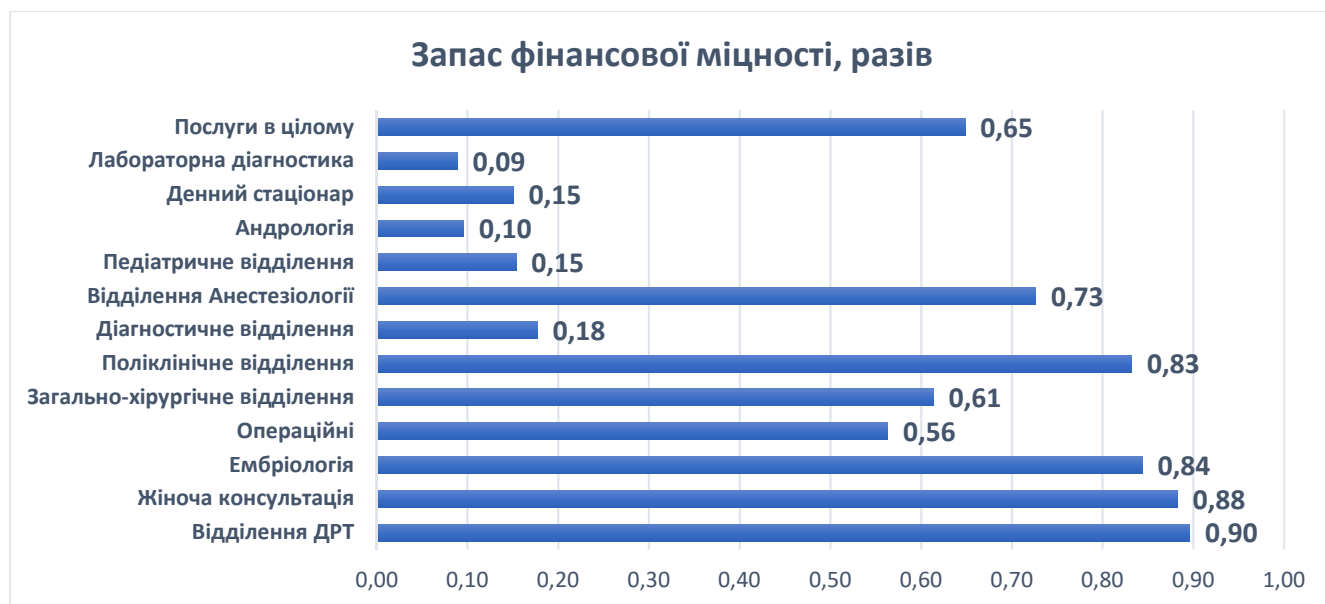


Рисунок 2.12 – Показники запасу фінансової міцності за видами медичних послуг ТОВ «Мірум» у 2022 р.

Джерело: сформовано за даними управлінської звітності

На рис. 2.12 видно, що запас фінансової міцності за видами медичних послуг може різнитися залежно від прибутковості та популярності певних видів послуг. Згідно розрахунків, відділення Допоміжних репродуктивних технологій, жіноча консультація, поліклінічне відділення для дорослих та ембріологія в клініці «Мірум» мають найбільший запас фінансової міцності у порівнянні з відділення лабораторної діагностики, денного стаціонару, педіатричного відділення тощо.

Аналізуючи структуру джерел формування ресурсів клініки «Мірум», було визначено, що частка власного капіталу є критично низькою, про що свідчить значення коефіцієнту автономії 0,006. Також підприємство використовує незначну кількість довгострокових позикових коштів. Так, коефіцієнт перманентного капіталу становить 0,27 при тому, що нормальне значення визначається більше як 0,5. Тобто, фактично, господарська діяльність клініки характеризується високим рівнем фінансового ризику з точки зору залежності від зовнішніх інвесторів і

кредиторів. На рис. 2.13 відображено показники структури фінансування бізнесу ТОВ «Мірум» у 2022 році згідно фінансової звітності за цей рік.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових грошей вказує на те, яка частина довгострокових зобов'язань компанії фінансується за рахунок позикових коштів. У даному випадку, цей показник складає 0,266, що означає, що позичкові кошти відіграють досить значну роль в структурі довгострокових зобов'язань компанії.

Коефіцієнт перманентного капіталу вказує на те, яка частина стійкого капіталу компанії складається з власних коштів. У даному випадку, цей показник складає 0,270, що означає, що власні кошти відіграють важливу роль у формуванні стійкого капіталу компанії.

Коефіцієнт автономії відображає частку власних коштів у загальній сумі капіталу компанії. У даному випадку, цей показник складає 0,006, що означає, що власних коштів дуже мало в структурі капіталу компанії.

Загальна картина говорить про те, що компанія має достатньо великий обсяг довгострокових зобов'язань, що фінансуються за рахунок позикових коштів, але в той же час вона має стійкий капітал, складовою частиною якого є власні кошти. Проте, частка власних коштів у загальній структурі капіталу дуже низька, що може вказувати на високий рівень ризику для компанії.



Рисунок 2.13 – Показники структури фінансування бізнесу ТОВ «Мірум» у 2022 році.

Джерело: сформовано автором

Варто розглянути показник продуктивності активів. Це фінансовий показник, який відображає ефективність використання активів підприємства для генерації доходів. На рис. 2.14 показано коефіцієнт оборотності оборотних активів, продуктивність активів та продуктивність основних засобів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів вказує на те, яку кількість продукту клініка може здати на один гривня оборотних активів, що включає в себе запаси, дебіторську заборгованість та інші короткострокові активи. Значення 1,37 говорить про те, що клініка може здати 1,37 гривень продукту на один гривню оборотних активів.

Продуктивність активів вказує на те, який обсяг чистого доходу можна отримати на один гривню активів. Значення 0,37 говорить про те, що клініка може отримати 37 копійок чистого доходу на один гривню активів.

Продуктивність основних засобів вказує на те, який обсяг чистого доходу можна отримати на один гривню основних засобів, таких як приміщення, медичне обладнання тощо. Значення 0,53 говорить про те, що клініка може отримати 53 копійки чистого доходу на один гривню основних засобів.



Рисунок 2.14 – Показники продуктивності за видами активів ТОВ «Мірум» у 2022 році

Джерело: сформовано автором

Отже, ці показники свідчать про те, що у клініки є достатньо оборотних активів, але не дуже продуктивних, і що основні засоби є більш продуктивними, ніж оборотні активи.

Результати аналізу показників продуктивності функціонування ресурсів клініки, свідчать про те, що вони є меншими за 1 (рис. 2.14), що не є нормальним порівняно з діяльністю аналогічних медичних закладів в Україні.

Проте, враховуючи те, що клініка знаходиться на етапі життєвого циклу «Народження», така ситуація не має сприйматися як критична, а менеджмент має бути сфокусованим на забезпеченні зростанні обсягів наданих послуг для покриття постійних витрат та формуванні прибуткової діяльності.

2.4 Стратегічний аналіз потенціалу розвитку ТОВ «Мірум»

Потенціал будь-якого суб'єкту бізнесу визначається як сукупність ресурсів та можливостей, які забезпечують реалізацію його цільової діяльності. Ресурсна база досліджуваної клініки була частково описана у п.2.2 даної роботи. Тому сфокусуємося на стратегічних ресурсах, тобто таких, що безпосередньо забезпечують конкурентні переваги досліджуваному бізнесу, та можливостях щодо розвитку у майбутньому. Для здійснення стратегічного аналізу потенціалу розвитку приватної клініки будуть використані такі методи як *PEST* - аналіз та *SWOT*- аналіз.

Для здійснення аналізу факторів зовнішнього середовища ТОВ «Мірум» використаємо інструменти PEST-аналізу. PEST-аналіз являє собою факторний аналіз зовнішнього середовища розвитку, який прогнозує аналіз ситуації за такими чинниками впливу: Р - політика, Е - економіка, S - соціальне середовище, Т - технології.

Результати якісного PEST-аналізу, який передбачає виявлення і оцінку впливу факторів зовнішнього середовища як на поточні так і перспективні результати діяльності клініки, представлено у табл. 2.3. та дозволяє зробити такі

висновки. Найбільш шкідливий та деструктивний вплив на розвиток бізнесу клініки здійснює фактор воєнного стану, який діє з початку запуску роботи клініки та фактично руйнує можливість стрімкого розвитку або стабільного функціонування бізнесу, оскільки несе небезпеку. Зростає імовірність руйнування будівлі клініки, яка розташована біля об'єкту критичної інфраструктури, неможливість проведення прийомів лікарями під час повітряних тривог задля фізичної безпеки персоналу та пацієнтів, здороження утримання клініки із-за залучення альтернативних затратних способів підтримки робочих процесів (забезпечення електроенергією, водою, теплом при використанні генераторів). Найстрашніше – постійна та тривала міграція дорослого населення та дітей, яке забезпечує внутрішній попит на медичні послуги та медичну допомогу. В клініці повністю призупинено функціонування педіатричного відділення із-за відсутності попиту. Наслідком воєнного стану та військових дій є економічна криза, що зумовлює неможливість використання клінікою кредитних ресурсів в необхідному об'ємі, на які розраховували власники бізнесу, та їх дефіцит, нестабільність курсу валют, що призводить до здороження витратних матеріалів під час проведення оперативних втручань та тест систем для проведення лабораторних аналізів, ін. В день повномасштабного вторгнення країною - агресором на території України була призупинена банком кредитна лінія, яка мала забезпечити стабільне функціонування та фінансування реалізації маркетингової стратегії клініки в перший рік роботи. Із-за військових дій фізично безповоротно скорочується населення. На рівні діяльності державних інститутів призупинені процеси, які впливають на повноцінне функціонування та розвиток медичних установ. Клініка «Мірум» не може пройти акредитаційну комісію, отримати статус акредитаційної клініки, що не дає можливості проводити на базі клініки клінічні дослідження за фінансової підтримки фармацевтичних компаній, яка є дуже значимою в структурі доходів будь – якої клініки, що займається клінічними дослідженнями нових методів чи протоколів лікування, клінічними випробуваннями нових лікарських препаратів. У світлі всього переліченого знижується купівельна спроможність населення, зростає конкуренція, гостро відчувається обмеження внутрішніх

ринкових можливостей. Сьогодні спостерігається зниження обсягу споживання медичних послуг на одного пацієнта, що пов'язано з падінням реальних доходів населення і тенденцією до придбання тільки найнеобхідніших послуг. Крім того, падіння рівня доходів населення веде до зниження попиту на дорогі медичні послуги, а також курсові профілактичні процедури.

Соціально - культурний та технологічний фактори як чинники зовнішнього середовища впливу на розвиток бізнесу несуть менше шкоди. Культура здоров'я населення із-за постійного зниження купівельної спроможності була завжди низькою, а на сьогоднішній день зовсім не має шансів для помітної популяризації. Більшість людей не звертаються до лікарів, а прислухаються до порад знайомих, родичів або колег, частими є факти самолікування. Негативний вплив можуть мати лідери думок, блогери та інфлюенсери, яким довіряють певні верстви населення більше ніж медикам. Розвиток цифрових технологій призводить до їх подорожчання, тому вплив технологічного фактору є постійно стабільним.

Таблиця 2.3 – Якісний PEST-аналіз бізнес-середовища клініки «Мірум»

PEST-фактори	Впливи, що створюють можливості	Впливи, що зумовлюють загрози
1	2	3
1. Політико-правові фактори		
1.1 Військові дії та воєнний стан в країні.	Постійне завантаження палатного фонду клініки військовими, які потребують лікування та реабілітації, а також стабільна робота лікарів та середнього медичного персоналу хірургічного відділення.	Нестабільна політична ситуація в країні внаслідок військових дій та довгострокового воєнного стану. Швидка та непередбачувана зміна ситуації. Загроза фізичного руйнування будівлі, в якій функціонує бізнес. Здорошення витратних матеріалів та тест систем. Зростання вартості утримання бізнесу.
1.2 Робота державних установ системи охорони здоров'я		Неможливість проходження акредитаційної комісії для отримання статусу акредитованої клініки

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
1.3 Господарювання з обмеженими ресурсами на утримання бізнесу	Оптимізація процесів функціонування клініки, запровадження економії можливих статей адміністративних витрат.	Зростання витратності утримання клініки. Затримка з перереєстрацією медичних препаратів, відсутність життєво необхідних ліків, за наявності в країні яких відповідає держава.
2. Економічні фактори		
2.1 Економічна криза		Зниження купівельної спроможності. Блокування кредитної лінії, на яку розраховували на початку діяльності клініки її власники. Нестабільність, а саме зростання валютного курсу.
2.2 Безробіття	Можливість найму працівників на нижчий рівень заробітної плати.	Відтік робочої сили за кордон, переманювання робочої сили. Необхідність в скороченні кваліфікованого персоналу.
3. Соціально-культурні фактори		
3.1 Культура здоров'я населення та освідченість в аспектах здоров'я	Зростання попиту на якісні медичні послуги в приватних клініках.	У населення не привита звички дбати про своє здоров'я. Недовіра пацієнтів до поставлених лікарями діагнозів.
3.2 Вплив соціальних мереж та ЗМІ	Соціальні мережі та ЗМІ надають можливість швидко розповсюдити інформацію, робити бренд медичного закладу впізнавальним.	ЗМІ не несуть на сьогоднішній день просвітницької функції для підняття рівня обізнаності населення про своє здоров'я. Соціальні мережі, як один із основних каналів реклами медичних послуг чи клінік, може вплинути на прийняття неправильного рішення пацієнтом та нанести шкоду.
4. Технологічні фактори		
4.1 Розвиток цифрових технологій	Можливості поширення інформації про діяльність клініки та впливу на споживача через використання потенціалу соціальних мереж. Можливості використання мережевих зв'язків.	
4.2 Використання новітнього технологічного медичного обладнання та штучного інтелекту	Використання новітніх технологій та штучного інтелекту при лікуванні та постановці точних діагнозів дає клініці переваги в порівнянні з іншими конкуруючими клініками.	

За оцінками шкідливого впливу чинників бізнес-середовища загальна кількість балів становить (- 7) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Кількісний *PEST*-аналіз потенціалу (зовнішні можливості) розвитку клініки «Мірум»

PEST-фактори	Значущість фактору (1 – найменша, 3 – найбільша)	Характер впливу на проєкт («+» - позитивний, «-» - негативний)	Зважена оцінка впливу на середовище
1. Політико-правові фактори			- 3
1.1 Військові дії та воєнний стан в країні.	3	-	- 3
1.2 Робота державних установ системи охорони здоров'я	1	-	- 1
1.3 Господарювання з обмеженими ресурсами на утримання бізнесу	1	+	+ 1
2. Економічні фактори			- 4
2.1 Економічна криза	3	-	- 3
2.2 Безробіття	1	-	- 1
3. Соціально-культурні фактори			+ 4
3.1 Культура здоров'я населення та освідченість в аспектах здоров'я	2	+	+ 2
3.2 Вплив соціальних мереж та ЗМІ	2	+	+ 2
4. Технологічні фактори			+ 2
4.1 Розвиток цифрових технологій	1	+	+ 1
4.2 Використання новітнього технологічного медичного обладнання та штучного інтелекту	1	+	+ 1
Разом позитивних оцінок (можливості)			+ 6
Разом негативних оцінок (загрози)			- 7

Джерело: складено автором

Якщо характеризувати фактори позитивного впливу (загальна оцінка +6), то ключовими з них є вплив використання цифрових технологій, соціальних мереж та медіа на формування іміджової складової та поінформованості населення про бренд клініки, особливо у місті Києві. Населення стає більш прихильним до приватної медицини, оскільки потребує якісної діагностики та лікування з високим сервісом обслуговування. Саме такий тренд став основою впровадження

стратегічної лінії руху клініки та операційних процесів на початку діяльності клініки.

Результати аналізу сильних і слабких сторін клініки представимо в вигляді SWOT - аналізу. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - це метод аналізу всього підприємства, що дозволяє чітко з'ясувати, які зовнішні аспекти та внутрішні умови можуть послужити основою майбутнього росту компанії. Аналіз факторів макро- та мікроринкового середовища дозволяє виявити загрози й можливості для ефективної діяльності клініки «Мірум» (табл. 2.5). Одночасно аналіз конкурентних переваг та недоліків дозволяють виявити сильні та слабкі сторони установи.

Таблиця 2.5 - Матриця SWOT-аналізу клініки «Мірум»

Сильні сторони	Бальна оцінка	Слабкі сторони	Бальна оцінка
1. Клініка представлена у районі м. Київ, що швидко розвивається	3	1. Демпінг цін на деякі послуги зі сторони конкурентів	4
2. Наявність умов для надання комплексної медичної допомоги населенню	4	2. Переманювання співробітників конкурентами	5
3. Розвинута мережа послуг, які є затребуваними серед населення	5	3. Плинність кадрів	4
4. Сучасне технологічне обладнання	5		
5. Оптиміальне співвідношення ціна-якість	4		
Сума	21		13
Можливості	Бальна оцінка	Загрози	Бальна оцінка
1. Низька конкуренція у місці локації клініки	4	1. Економічна нестабільність, воєнний стан в країні	5
2. Відкриття більшої кількості відділень, створення мережі медичних закладів	5	2. Неприятливі зміни в курсі валют, що призводить до зростання собівартості послуг та оперативних втручань	4
3. Розширення спектру медичних послуг, що надаються	3	3. Високий рівень фінансової залежності від зовнішніх інвесторів і кредиторів	2
4. Розширення ринку страхових медичних послуг	5	4. Низька купівельна спроможність населення	5
Сума	17		16

Таблиця 2.6 - Карта SWOT-аналізу клініки «Мірум»

	Можливості (М)	Загрози (З)
Сильні сторони (С)	$C * M = 21 * 17 = 357$	$C * Z = 21 * 16 = 336$
Слабкі сторони (Сл)	$Сл * М = 13 * 17 = 221$	$Сл * З = 13 * 16 = 208$

Джерело : сформовано автором

Таким чином, поєднання вже існуючих сильних сторін підприємства з потенційними можливостями має більший вплив на функціонування підприємства, аніж його слабкі сторони та загрози (табл. 2.6).

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу можемо зробити висновок, що можливості та сильні сторони досліджуваної клініки є більш високими порівняно з із загрозами та слабкими сторонами діяльності. Найближчі два роки, менеджмент клініки має бути сфокусованим на збільшенні кількості пацієнтів клініки, так як на етапі зародження, дуже важливим є вихід на точку беззбитковості у діяльності, щоб покрити постійні витрати клініки. Це може бути досягнуто у різні способи, що саме і визначає стратегія розвитку, про яку буде йти мова у наступному розділі КМР.

РОЗДІЛ 3

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «МІРУМ»

3.1 Формування стратегічних альтернатив розвитку багатoproфільної клініки

На підставі дослідження ринку медичних послуг в Україні та аналізу діяльності ТОВ "Мірум", зроблено висновок, що компанія має значний потенціал для зростання. Так, на даний момент клініка обладнана сучасною ресурсною базою, висококваліфікованими фахівцями, вже є організованими бізнес-процеси, а протягом першого року роботи в умовах війни кількість клієнтів була більшою, ніж передбачено у бізнес-плані функціонування клініки протягом першого року.

Поточна ситуація на ринку та стан медичного закладу відкриває перед ним нові випробування та можливості для розвитку, що знаходять своє відображення у розширенні напрямків діяльності, використанні нових технологічних рішень та новому позиціонуванні серед медичної спільноти.

Варто зазначити, що на етапі зародження будь-якої компанії, а ТОВ «Мірум» перебуває саме на цьому етапі життєвого циклу, ключова задача полягає у формуванні клієнтського портфелю, який би забезпечив такі обсяги надання та реалізації послуг, які дозволять вийти на беззбитковість функціонування бізнесу.

Щоб говорити надалі про розвиток досліджуваного медичного закладу варто звернутися до класики теорії стратегії – матриці вибору конкурентної стратегії за А.А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом, відповідно до якої маємо визначитися з типом стратегії 1 квадранту (рис. 3.1). Тобто, на даний момент клініка має слабку ринкову позицію в силу того, що тільки розпочала свою діяльність. А з точки зору ринку приватних медичних послуг, то і на думку експертів, і власний досвід, дозволяють характеризувати його як швидкозростаючий. Так, відповідно до типу стратегій 1 квадранту, що може обрати

компанія, це перегляд стратегій концентрованого зростання або стратегія посилення ринкової позиції за рахунок горизонтальної диверсифікації.

Зростання ринку	Швидко	I квадрант стратегій	II квадрант стратегій
	Повільно	III квадрант стратегій	IV квадрант стратегій
		■ Перегляд стратегій концентрованого зростання ■ Стратегія посилення ринкової позиції - горизонтальна диверсифікація або злиття ■ Стратегія скорочення витрат ■ Стратегія «збору врожаю» ■ Стратегія ліквідації	■ Стратегії концентрованого зростання ■ Стратегії інтегрованого зростання ■ Стратегії центрованої диверсифікації
		■ Стратегія скорочення витрат ■ Стратегії диверсифікованого зростання ■ Стратегія скорочення витрат ■ Стратегія «збору врожаю» ■ Стратегія ліквідації	■ Стратегія центрованої диверсифікації ■ Стратегії конгломеративної диверсифікації ■ Стратегія конгломеративної диверсифікації – спільне підприємство в новій області
		Слабка	Сильна
		Конкурентна позиція компанії	

Примітка: стратегії вписані у можливому порядку надання переваги вибору

Рисунок 3.1 – Матриця вибору конкурентної стратегії за А.А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом

Джерело : [50]

У ситуації ТОВ «Мірум» ці два типи стратегій не є альтернативними, вони скоріше можуть характеризуватися як доповнюючі, так як з точки зору стратегії концентрованого зростання має сенс сфокусуватися на стратегії розвитку продукту (медичних послуг) та/або стратегії посилення позиції на ринку. Щодо стратегії посилення позиції ТОВ «Мірум» на ринку, то це може відбуватися, у тому числі і за рахунок горизонтальної диверсифікації. Так, наприклад, під час проведення УЗД щитоподібної залози, при виявленні вузлів, відразу можна проводити їх аспірацію з подальшим гістологічним дослідженням матеріалу, а при отриманні поганих результатів - оперативні втручання та проведення хіміотерапії. Наразі клініка проводить лише УЗД щитоподібної залози. Для реалізації комплексного підходу додаткових фінансових інвестицій не потрібно, лише задіяти спеціалістів та запропонувати комплексну послугу пацієнтам.

Слід зазначити, що клініка досить впевнено набирає популярності в районі локації. Гарно працює канал рекомендацій від пацієнтів до пацієнтів за рахунок позитивного досвіду обслуговування та лікування перших в стінах медичного закладу, а також за рахунок впровадження грамотної програми лояльності для родичів та знайомих існуючих пацієнтів. Але відслідковуються запити на низку послуг, які клініка не надає. Логічним кроком буде поступове розширення послуг, які взаємопов'язані між собою. Це дозволить підвищити середній чек та максимально задовільнити існуючі запити від аудиторії, в першу чергу, яка вже довіряє своє здоров'я спеціалістам багатoproфільного лікувально-діагностичного центру «Мірум».

В межах реалізації стратегії посилення ринкової позиції на основі горизонтальної диверсифікації варто звернути увагу на такий напрямок діяльності як освітні послуги. З початку 2023 р. багатoproфільний лікувально-діагностичний центру «Мірум» розпочав реалізацію освітнього проєкту для медичної спільноти, який передбачає проведення семінарів, воркшопів, конференцій на своїй території. ТОВ «Мірум» залучає фармацевтичні компанії для організації масштабних заходів та провайдерів, щоб допомагати лікарям займатись безперервним професійним розвитком, отримувати сертифікати з балами БПР.

В межах реалізації такої освітньої ініціативи пропонуємо розглянути таку бізнес-ідею, яка пов'язана з реалізацією освітньої ініціативи для акушерів-гінекологів на базі відділення допоміжних репродуктивних технологій клініки «МІРУМ» з назвою «Репродуктологія для акушерів-гінекологів».

За світовою статистикою кожна четверта пара має проблеми з зачаттям генетично рідної дитини. Причинами є фактори жіночого, чоловічого безпліддя, аутоімунні фактори та причини неясного генезу. В Україні статистика, нажаль, не ведеться. Але постійна поява спеціалізованих клінік репродуктивної медицини свідчить про зростаючий попит населення на лікування фахівцями цієї сфери. За репродуктивною медициною - майбутнє. Цей напрямок буде дуже актуальним після війни. Стрес, який переживають українці та спосіб життя чоловіків на фронті є

факторами, які негативно впливають на репродуктивне здоров'я чоловіків та жінок, тому лікувати безпліддя змушені будуть багато сімейних пар.

В багатопрофільному лікувально-діагностичному центрі «Мірум» цьому відділенню виділений цілий поверх, закуплена необхідна апаратура, організовано дві ембріологічні лабораторії та дві пункційних операційних, щоб обслуговувати великий потік пацієнтів.

Яка ідея розвитку цього напрямку? Коли сімейна пара зустрічається з проблемою зачаття дитини природнім шляхом, перше, куди вона звертаються, це до жіночого лікаря – акушера-гінеколога, а потрібно звертатися до репродуктолога. Медичні університети не навчають лікарів-репродуктологів, ними за бажанням стають акушери-гінекологи. Це є причиною, чому більшість пар звертаються саме до акушерів-гінекологів. Та ж сама ситуація з чоловічим безпліддям. Більшість чоловіків звертаються до лікарів урологів, а потрібно шукати причину безпліддя та лікуватись у лікарів-андронологів, які отримували в медичних університетах спеціалізацію уролога, а потім вдосконалювали свої знання та досвід, щоб стати андрологами.

Для того, щоб в післявоєнний, в мирний час сімейні пари, які зіштовхнуться з проблемою зачаття дитини, не втрачали час, потрібно, щоб акушери-гінекологи скеровували їх до репродуктологів, або мали знання, щоб в команді з репродуктологами та андрологами клінік, в яких є ембріологічні лабораторії та пункційні операційні, допомагати родинам ставати щасливими батьками.

Тому багатопрофільний лікувально-діагностичний центр «Мірум» варто розпочати реалізацію Всеукраїнського освітнього проєкту для акушерів-гінекологів. Репродуктологи клініки «Мірум» будуть навчати акушерів – гінекологів як проводити обстеження сімейних пар з проблемою непліддя, розбирати протоколи обстеження та протоколи програм лікування, проводити воркшопи з набуттям практичних навичок на симуляторах як проводити забір яйцеклітин з яєчників жінок для проведення екстракорпорального запліднення жінки.

Лікарі-репродуктологи та андрологи відділення допоміжних репродуктивних технологій багатoproфільного лікувально-діагностичного центру «Мірум» сертифіковані для проведення освітніх програм та використовують протоколи американської (ASRM) та європейської асоціацій репродуктивної медицини (ESHRE).

Що дає цей освітній проєкт? Для акушера-гінеколога - це додаткова спеціалізація, отримавши яку він може лікувати пацієнтів і отримувати додатковий дохід. До певного етапу лікування може відбуватися в кабінеті акушера – гінеколога (обстеження, стимуляція яєчників, узд-моніторинг), а на другий етап акушер-гінеколог має відпустити свою пацієнтку до репродуктолога, щоб яйцеклітини при заборі у пацієнтки зразу з пункційної операційної потрапили в ембріологічну лабораторію, де процес запліднення має здійснюватись ембріооом під мікроскопом. Тому освітній проєкт спрямований на навчання та налаштування злагодженої командної роботи зацікавлених лікарів.

Освітня лінія роботи відділення допоміжних репродуктивних технологій багатoproфільного лікувально-діагностичного центру «МІРУМ» в період воєнного стану в Україні надасть можливість забезпечити потік пацієнтів в мирний час, партнерські відносини з медичною спільнотою акушерів-гінекологів будуть приносити дохід.

Для набору груп акушерів-гінекологів в проєкт школи «Репродуктологія для акушерів-гінекологів» клініки «Мірум передбачається залучення фармацевтичних компаній, які за проханням керівництва клініки ефективно та швидко через своїх медичних представників у всіх регіонах України будуть проводити реєстрацію зацікавлених лікарів.

Може бути запропонована така програма навчання:

1. «Новітні технології та перспективи майбутнього. Діагностика неплідності та обстеження в програмах ЕКЗ, кріоцикл, ВМІ». Лектор: лікар-репродуктолог, лікар акушер-гінеколог, завідувач відділення допоміжних репродуктивних технологій, Соломка М.В.

2. «Вибір методу лікування. Індукція овуляції. Схеми стимуляції (КОС)». Лектор: лікар-репродуктолог, лікар акушер-гінеколог - Циганюк О.П.

3. «Патологія матки та ендометрію, можливості гістероскопії». Лектор - лікар акушер-гінеколог-репродуктолог та УЗД-спеціаліст, Катрага О.В.

4. «Фертильність в умовах війни. УЗД в програмах ЗІВ. Оваріальний резерв, кріоконсервація та збереження репродуктивного матеріалу». Лектор - лікар акушер-гінеколог та УЗД-спеціаліст, Мирошніченко Н.І.

5. «Ембріологічне забезпечення та роль команди ембріологів. Шлях ембріону до ембріотрансферу». Лектор - завідувач ембріологічною лабораторією відділення допоміжних репродуктивних технологій, Гудз Є.А.

6. «Матковий фактор безпліддя. Хронічний ендометрит, як причина невдалих імплантацій». Лектор - лікар репродуктолог, Катрага О.В.

7. «Особливості вагітності після ДРТ». Лектор - завідувач жіночою консультацією, Соколова М.Г.

8. Воркшоп з відпрацюванням навиків пункції яєчників

9. Воркшоп з відпрацюванням навиків ембріотрансферу.

Організаційна база клініки дозволяє навчати одночасно до 5-ти груп акушерів-гінекологів (чергування перша/друга половина дня), частину теоретичних лекцій можна організовувати онлайн (табл. 3.1). Місткість груп – по 15 осіб. Набирати більші групи недоцільно, оскільки велика кількість учасників знижує ефективність навчання.

Таблиця 3.1 – Розклад реалізації проєкту «Репродуктологія для акушерів-гінекологів»

Група	Кількість акушерів-гінекологів	Дати навчання	Графік
1	15	01.06-01.09.2023	Пн, Ср, Пт
2	15	01.06-01.09.2023	Вт, Чт, Сб
3	15	01.06-01.09.2023	Пн, Ср, Пт
4	15	01.06-01.09.2023	Вт, Чт, Сб
5	15	01.06-01.09.2023	Пн, Ср, Пт

Джерело : складено автором

Вартість курсу на одного учасника становить 15 000 грн. Період навчання 01.06 – 01.09.2023 р. Тривалість заняття в день з перервами – 5 годин. Графіки навчання – 3 дні на тиждень. Тривалість курсу – 180 годин, 36 днів по 5 годин. Оплата лектору в середньому за годину – 1500 грн.

Постійні витрати на повне навчання 5-ти груп акушерів-гінекологів будуть складатися з таких калькуляційних статей:

- комунальні витрати – 35 тис.грн;
- витрати на харчування – 135 тис.грн;
- інші витрати - 40 тис.грн.

Виходячи з представленої калькуляції величина постійних витрат буде становити 210 тис.грн. До змінних витрат будуть відноситися витрати на оплату праці лекторів, які будуть становити 900 тис.грн ($5 \text{ груп} * 180 \text{ годин} * 1000 \text{ грн/год}$).

Таким чином, загальна сума витрат на навчання 1 потоку буде дорівнювати 1 110 тис.грн. Протягом року можлива реалізація навчання для 4 потоків, відповідно річні витрати будуть становити 4 440 тис.грн.

Щодо результатів реалізації даного освітнього проєкту, то враховуючи те, що одночасно може навчатися 5 груп по 15 осіб, тобто 75 осіб, то загальна величина чистого доходу буде дорівнювати 1 125 тис.грн., річний чистий дохід – 4500 тис.грн. Однак, основний ефект, який може отримати ТОВ «Мірум», це те, що від кожного потоку навчання можна очікувати додатковий приріст чистого доходу для відділення ДРТ що найменш на 250 тис.грн/квартал. Причому, вже з другого заходу ця цифра буде щоквартально зростати.

Ще одним перспективним напрямком розвитку ТОВ «Мірум» в межах реалізації стратегії горизонтальної диверсифікації є розширення роботи клініки від поліклінічної до оперативної урології. Оперативна урологія є висококонкурентним напрямком. Майже в усіх державних та приватних лікарнях цей напрямок функціонує. Наразі в клініці «МІРУМ» є лист очікування на поліклінічні прийоми лікарів-урологів. Так, 33% пацієнтів направляються лікарями - урологами дорослої поліклініки «МІРУМ» на оперативні втручання в інші медичні заклади. Маючи таку статистику та розуміючи, що проведення оперативних втручань з

розміщенням пацієнтів в цілодобовому стаціонарі є високомаржинальним напрямком, варто визначити його другим стратегічним напрямком розвитку клініки. В мирний час, після закінчення військових дій на території України, звернень до лікарів-урологів очікується ще більше.

В багатопрофільному лікувально-діагностичному центрі «МІРУМ» є три операційних блоки, два з них є загальних, які можна використовувати для проведення урологічних втручань. Перелік потрібної апаратури для оснащення кабінету уролога та операційної: крісло гінекологічне / урологічне / маніпуляційний стіл; урофлоуметр із принтером; набір інструментів для жорсткої ендоскопії; джерело світла для ендоскопічної апаратури зі світловодом; апарат для миття, дезінфекції та стерилізації жорсткого та гнучкого ендоскопічного обладнання та медичної оптики; пристрій для біопсії передміхурової залози; набір загальнохірургічних інструментів для виконання операцій та дзеркала для ректального огляду; операційний стіл; апарат ультразвукової діагностики з ректальним датчиком; біопсійна (пункційна) насадка для ультразвукового датчика; аноскоп діагностичний; ректоскоп; світильник медичний; кольпоскоп із відеосистемою або відеокольпоскоп; радіохвильовий хірургічний апарат для амбулаторної урології/проктології; лазерний хірургічний апарат для амбулаторної урології/проктології; ширма; кушетка; шафа для медикаментів; столик пересувний інструментальний; бактерицидний рециркулятор; УФ-камера для зберігання медичних інструментів. Все це потребує фінансування в обсязі 4 000 тис.грн.

За реалістичним прогнозом в клініці може проводитись 10-12 урологічних оперативних втручань на тиждень. Середня вартість операції складає 23 000 грн., вартість перебування в стаціонарі – 4500 грн. за добу. Середня кількість днів перебування в стаціонарі після урологічних оперативних втручань складає 2 доби. Таким чином, чистий дохід клініки від оперативних втручань на одного пацієнта можуть становити 36,5 тис.грн ($4500 \text{ грн/добу} \cdot 3 \text{ доби} + 23\,000 = 36,5 \text{ тис.грн}$). На тиждень ця сума може становити від 365 тис.грн, на місяць – 1460 тис.грн, на рік – 17520 тис.грн.

Представлені стратегічні напрямки розвитку клініки можуть бути реалізовані одночасно. Проте варто враховувати досить критичну ситуацію з наявністю вільних фінансових ресурсів. Клініка є збитковою, відповідно, ліквідні засоби відсутні. Якщо розглядати варіант фінансування за рахунок позикових джерел, то фінансовий стан ТОВ «Мірум» не є таким, що переконує інвестора у кредитоспроможності. Проте розраховувати на короткострокові кредити все ж таки є можливість. Вартість кредитних ресурсів становить 24% річних. З економічної точки зору буде прораховано економічну доцільність або поступової реалізації запропонованих заходів, або одночасної з урахуванням залучення короткострокових кредитів.

3.2 Обґрунтування вибору управлінського рішення щодо способу стратегічного розвитку ТОВ «Мірум»

З точки зору способу реалізації розроблених напрямків розвитку в межах стратегії посилення ринкових позицій на основі горизонтальної диверсифікації буде розглянуто два варіанти. Перший варіант передбачає одночасну реалізацію освітньої ініціативи «Репродуктологія для акушерів-гінекологів» та впровадженням нової послуги оперативної урології. Реалізація освітньої ініціативи передбачає незначне збільшення потреби в оборотному капіталі, для вчасної оплати заробітної плати лекторам. Це пояснюється тим, що слухачі програми можуть здійснювати свій платіж протягом місяця, тобто надходження повної оплати настає через 30 днів після початку занять. Сама по собі освітня ініціатива не є прибутковою, так як поточні витрати на її реалізацію складають 1 110 тис. грн/квартал, а чистий дохід 1 125 тис. грн/квартал. Тобто, операційний прибуток від реалізації 1 сезону навчання буде становити 15 тис. грн., за рік – 60 тис. грн. Однак, ключовим мотивом реалізації даної освітньої ініціативи є зростання обсягів реалізації послуг у відділенні ДРТ. Якщо розраховувати на те, що дана ініціатива може бути запущена вже з 1 липня 2023 року, то вже у 4 кварталі 2023 р. чистий дохід відділення ДРТ може збільшитися що найменш на 250 тис.грн. Для

обґрунтування економічної доцільності даного напрямку будемо використовувати інформацію щодо планів розвитку клініки, що розробляються та щорічно корегуються менеджментом ТОВ «Мірум». Вихідні дані представлені у табл. 3.1. Так, відповідно представленій інформації чистий дохід відділення ДРТ у 4 кварталі 2023 р. за планом буде становити 5115,5 тис.грн. Додатково 250 тис.грн – це зростання на 4,89%. Тобто чистий дохід 4 кварталу 2024 р. від реалізації послуг відділенням ДРТ може становити 5 365,5 тис.грн.

Вже у 1 кварталі 2024 р. чистий дохід ДРТ може бути збільшено на 450 тис.грн, 2 квартал – 600 тис.грн, 3 квартал – 750 тис.грн., 4 квартал – 800 тис.грн. У 2025 р. навіть за умови припинення освітньої ініціативи «Репродуктологія для акушерів-гінекологів» приріст чистого доходу відділення ДРТ за скромними оцінками буде становити 3000 тис.грн. При цьому величина постійних витрат для відділення ДРТ залишається без змін. Темпи зростання змінних витрат буде відповідати темпам зростання чистого доходу.

Відповідно, зростання змінних витрат у відділенні ДРТ буде становити:

2023 р.: $\Delta ZB = 250/20462 * 6752/4 = 82,5$ тис.грн;

2024 р.: $\Delta ZB = 2600/25578 * 8441 = 858$ тис.грн;

2025 р.: $\Delta ZB = 3000/31972 * 10551 = 990$ тис.грн.

Щодо результатів впровадження медичних послуг з оперативної урології, то збільшення чистого доходу буде відбуватися в операційному відділенні. Так, за розрахунками зростання чистого доходу у 2024 – 2025 рр. буде становити 17520 тис.грн. За умови придбання необхідного обладнання для обвласнування операційного відділення оперативної урології на 4 000 тис.грн величина постійних витрат збільшиться щорічно на величину амортизаційних витрат, які будуть становити 400 тис.грн (із розрахунку 10 років терміну експлуатації). Крім того зросте величина постійних витрат на специфічні потреби, що виникають у ході надання послуги на 80 тис.грн, а також на заробітну плату додаткового персоналу на 576 тис.грн.

Таблиця 3.1 – Планові показники розвитку ТОВ «Мірум» у 2023 – 2025 рр., тис.грн

Відділення	Чистий дохід			Змінні витрати			Постійні витрати		
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Відділення ДРТ	20462	25578	31972	6752	8441	10551	13022	13386	13788
Жіноча консультація	12162	13986	16503	4257	4895	5776	8313	8546	8802
Ембріологія	9720	10692	12296	5832	6415	7378	4357	4479	4614
Операційні	9256	10922	13653	3888	4587	5734	8690	8933	9201
Загально-хірургічне відділення	8746	10495	12594	3673	4408	5290	7038	7235	7452
Поліклінічне відділення	8358	10030	12036	2758	3310	3972	5726	5886	6063
Діагностичне відділення	6419	7703	9244	4172	5007	6008	10806	11108	11441
Відділення Анестезіології	3878	4653	5584	1745	2094	2513	2499	2569	2646
Педіатричне відділення	419	503	629	189	226	283	1331	1368	1409
Андрологія	45	50	59	18	20	24	264	271	279
Денний стаціонар	77	89	105	19	22	26	352	361	372
Лабораторна діагностика	97	115	137	58	69	82	389	400	412
Разом	79639	94816	114812	33362	39495	47637	62786	64544	66481

Джерело: дані управлінської звітності

Крім того зросте величина постійних витрат на специфічні потреби, що виникають у ході надання послуги на 80 тис.грн, а також на заробітну плату додаткового персоналу на 576 тис.грн. Загальна величина постійних витрат буде становити 1056 тис.грн. Змінні витрати складають 55% від чистого доходу (40% це заробітна плата оперуючого персоналу та 15% це матеріальні витрати на операцію). Тобто, щорічна величина змінних витрат операційного відділення зросте на 9636 тис.грн.

Таблиця 3.2 – Прогнозні показники розвитку ТОВ «Мірум» за умови реалізації стратегії горизонтальної диверсифікації (1 спосіб)

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1. Чистий дохід від реалізації, тис.грн			
планові показники менеджменту	79639	94816	114812
зростання послуг відділення ДРТ	250	2600	3000
зростання послуг операційного відділення	0	17520	17520
прогнозна величина	79889	114936	135332
2. Змінні витрати			
планові показники менеджменту	33362	39495	47637
зростання у відділенні ДРТ	82	858	990
зростання в операційному відділенні	0	9636	9636
прогнозна величина	33444	49989	58263
3. Постійні витрати			
планові показники менеджменту	62786	64544	66481
зростання у відділенні ДРТ	0	0	0
зростання в операційному відділенні	0	1056	1056
прогнозна величина	62786	65600	67537
4. Поточні витрати			
планові показники менеджменту	96148	104039	114117
збільшення поточних витрат	82	11550	11683
прогнозна величина	96230	115589	125800

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

Узагальнюючи представлену інформацію (табл. 3.2, рис. 3.2 – 3.3) можемо зробити висновок, що за умови реалізації запропонованих стратегічних напрямків розвитку зростання обсягів реалізації послуг порівняно з плановими показниками у 2023 р. буде становити 250 тис.грн, у 2024 р. – 20 120 тис.грн, у 2025 р. – 20520 тис.грн. При цьому зростання поточних витрат відбувається порівняно більш

повільними темпами. Так, постійні витрати порівняно з плановими у 2024 р. збільшаться на 11 550 тис.грн, у 2025 р. – на 11 682 тис.грн. Таке співвідношення зростання результатів та витрат зумовило більш високі показники прибутку та менші показники збитку.



Рисунок 3.2 – Показники збільшення чистого доходу за умови реалізації стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Мірум»

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності



Рисунок 3.3 – Показники збільшення поточних витрат за умови реалізації стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Мірум»

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

На основі розрахунку прогнозової величини операційного прибутку та порівняння її з плановими показниками можна зробити висновок, що за умови реалізації стратегії горизонтальної диверсифікації ТОВ «Мірум» виходить на прибутковий рівень діяльності у 2025 р., як і за планом менеджменту. Проте, за умови реалізації розроблених стратегічних напрямків вже у 2024 р. збиток клініки буде меншим у 14,1 рази, а прибуток у 2025 р. – більше у 13,7 рази (рис. 3.4).

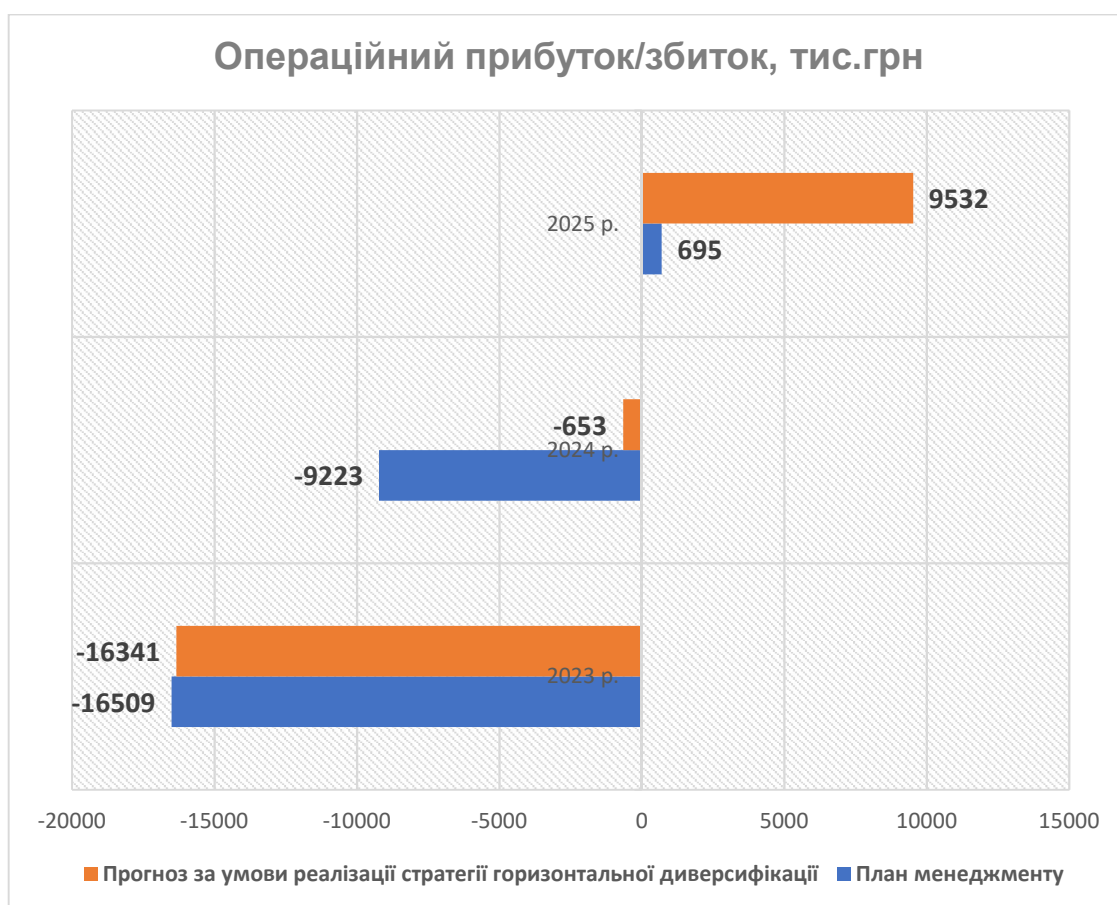


Рисунок 3.4 – Показники операційного прибутку ТОВ «Мірум» у 2023 – 2025 рр.

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

Щодо чистого фінансового результату, то враховуючи те, що реалізація такого способу передбачає фінансування за рахунок кредитних коштів, то чистий збиток у 2024 р. (-1613 тис.грн) буде перевищувати операційні збитки (-653 тис.грн.), так як додаються ще виплати відсотків за користування позикою, які у 2024 р. можуть становити 960 тис.грн за користування сумою в 4000 тис.грн.

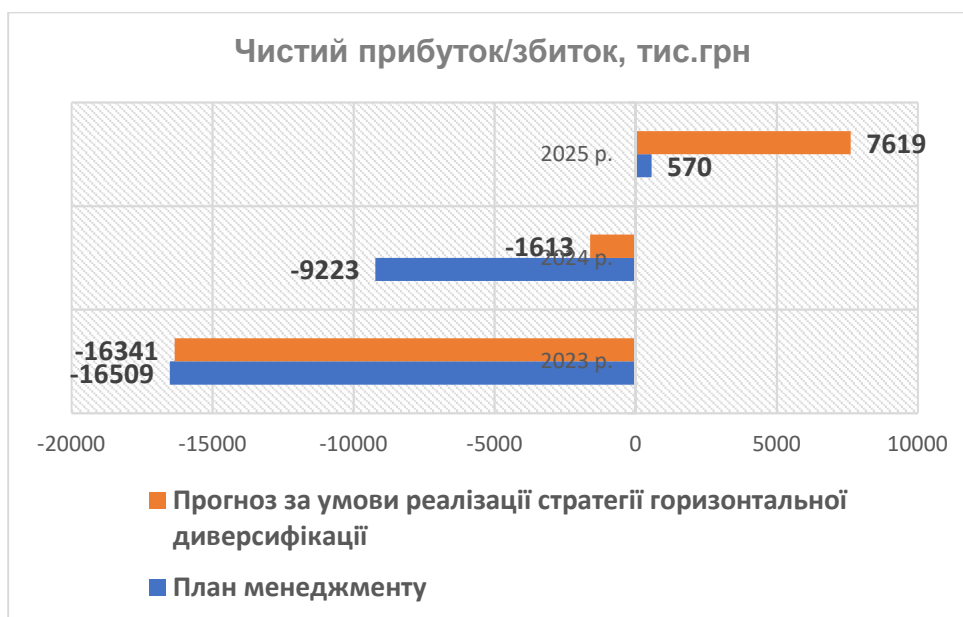


Рисунок 3.5 – Показники чистого фінансового результату ТОВ «Мірум» у 2023 – 2025 рр.

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

Якщо відтермінувати реалізацію напрямку впровадження оперативної урології до 2025 р., коли компанія буде прибутковою і зможе фінансувати проєкти розвитку за рахунок власних коштів, то прогностні показники діяльності будуть такими, як представлено у табл. 3.3, рис. 3.6 – 3.7.

Таблиця 3.3 – Прогностні показники розвитку ТОВ «Мірум» за умови реалізації стратегії горизонтальної диверсифікації (2 спосіб)

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1	2	3	4
1. Чистий дохід від реалізації, тис.грн			
планові показники менеджменту	79639	94816	114812
зростання послуг відділення ДРТ	250	2600	3000
зростання послуг операційного відділення	0	0	17520
прогнозна величина	79889	97416	135332
2. Змінні витрати			
планові показники менеджменту	33362	39495	47637
зростання у відділенні ДРТ	82	858	990
зростання в операційному відділенні	0	0	9636
прогнозна величина	33444	40353	58263
3. Постійні витрати			
планові показники менеджменту	62786	64544	66481
зростання у відділенні ДРТ	0	0	0

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
зростання в операційному відділенні	0	0	1056
прогнозна величина	62786	64544	67537
4. Поточні витрати			
планові показники менеджменту	96148	104039	114117
збільшення поточних витрат	82	858	11683
прогнозна величина	96230	104897	125800

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

На основі порівняння результатів реалізації стратегії за 1 та 2 способами, можна зробити висновок, що різниця в чистому доході на користь першого способу буде лише у 2024 р. (+18%). Це пояснюється тим, що за умови вибору 1 способу реалізації стратегії вже у 2024 р. клініка зможе надавати послуги з оперативної урології у повному обсязі. За умови вибору 2 способу це стане можливим лише у 2025 р.

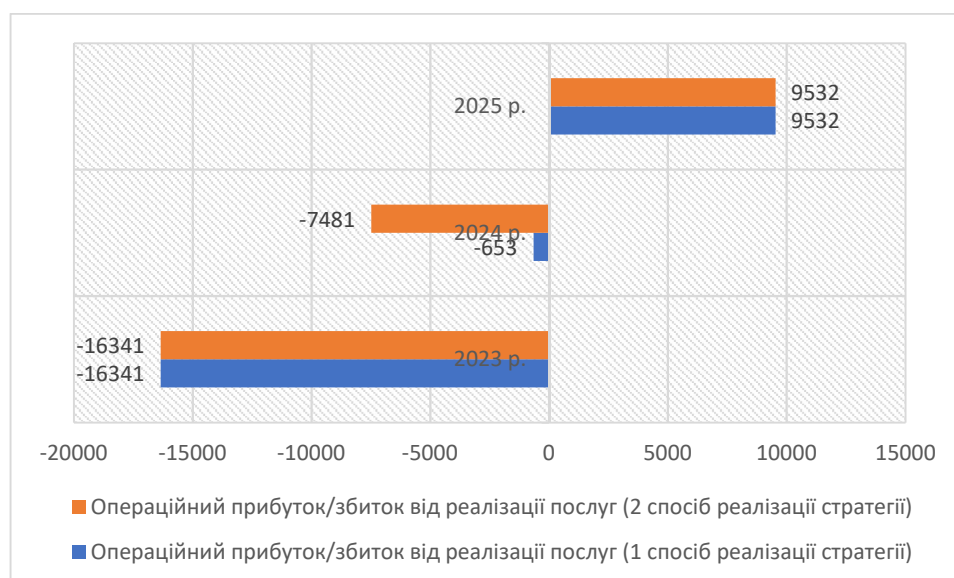


Рисунок 3.6 – Показники операційного прибутку ТОВ «Мірум» у 2023 – 2025 рр. за альтернативними способами реалізації стратегії

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

Щодо операційних прибутків та збитків, то за 1 способом реалізації стратегії, у 2024 р. клініка отримає операційний збиток в 11,5 разів менше, проте вже у 2025 р.

фінансові результати будуть однаковими. Варто враховувати, що непокриті збитки відображаються на величині та структурі капіталу. Так, за умови реалізації стратегії в 1 спосіб величина власного капіталу буде становити -8354 тис.грн за рахунок накопичення непокритих збитків, проте як 2 спосіб забезпечує власний капітал - 14986 тис.грн.

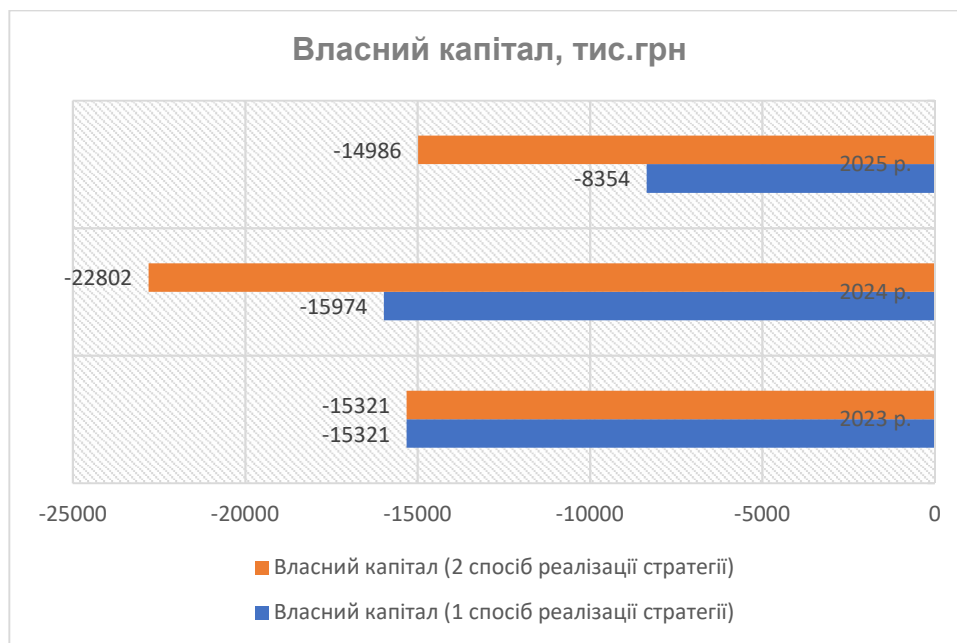


Рисунок 3.7 – Показники балансової величини власного капіталу ТОВ «Мірум» у 2023 – 2025 рр. за альтернативними способами реалізації стратегії

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності

Узагальнюючи представлені розрахунки, можемо зробити висновок про доцільність реалізації стратегії горизонтальної диверсифікації в перший спосіб. По-перше, це забезпечує порівняно більш швидкі темпи нормалізації показників господарської діяльності (від’ємна величина власного капіталу свідчить про критичний високий рівень фінансового ризику та низький рівень кредитоспроможності та інвестиційної привабливості). По-друге, одночасна реалізація двох стратегічних напрямків розвитку одночасно дозволить клініці закріпитися на локальному ринку у визначених сферах діяльності. Крім того, чим більший спектр послуг буде надавати клініка, тим більше буде залученість клієнтів та зростання частки тих, хто обслуговується у клініці на постійній основі. Третій позитивний момент пов’язаний із тим, що збільшуючи спектр послуг клініка

забезпечує роботою більшу кількість медичних працівників, що є дуже актуальним моментом в тих умовах, в яких зараз знаходяться звичайні українці.

3.3 Обґрунтування способу реалізації стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Мірум»

Корпоративна соціальна відповідальність має бути невід’ємною частиною управління розвитком компанії. Клініка «Мірум» визнає, що її дії мають далекосяжні наслідки, і вона прагне виконувати свої обов'язки перед всіма зацікавленими сторонами, включаючи пацієнтів, працівників, інвесторів, громадськість та довкілля. Тому доцільно розглянути цінні результати стратегічного розвитку клініки «Мірум» з точки зору соціальної корпоративної відповідальності бізнесу. ТОВ «Мірум» має активну позицію, яка полягає у постійній взаємодії з пацієнтами та розв'язанні соціальних проблем. Для ТОВ «Мірум» корпоративна соціальна відповідальність це не щось додаткове, це те, що вже закладено у стратегію розвитку бізнесу. Одним із головних аспектів концепції корпоративної соціальної відповідальності клініки є відносини зі споживачами, а в нашому випадку – з пацієнтами.

Напрямки стратегічного розвитку клініки «Мірум», описані в цій роботі, тісно переплітаються з соціальною відповідальністю, оскільки допоможуть в майбутньому вирішувати дуже гостру проблему українського суспільства, про яку активно починають говорити в ЗМІ вже сьогодні – проблему відновлення нації після війни. Другий рік війни пагубно впливає на репродуктивне здоров'я як жінок, так і чоловіків. До війни Україна також мала критичні показники народжуваності. А після війни нас чекає демографічна катастрофа.

Для того, щоб запобігти негативних наслідків війни – багатопрофільний лікувально-діагностичний центр «Мірум» започаткував благодійну програму, згідно з якою чоловіки військовослужбовці ЗСУ, НГУ можуть безоплатно заморозити та зберігати свої репродуктивні клітини (сперму) до завершення війни. Під час війни військовослужбовці піддаються нервовому стресу, фізичному

навантаженню, переохолодженню, перегріву, травмуються і всі перераховані фактори можуть сприяти набуттю діагнозу непліддя. Тому ініціатива клініки зберегти репродуктивні клітини для військовослужбовців дає їм гарантії в мирний час стати батьками, скориставшись програмами допоміжних репродуктивних технологій в клініці.

Через освітній проект «Репродуктологія для акушерів – гінекологів», а саме через співпрацю з акушерами-гінекологами, фахівці клініки «Мірум» будуть активно інформувати жінок репродуктивного віку про можливість збереження фертильності під час війни. Жінки, які планують народжувати дітей після війни, жінки, в яких чоловіки на фронті, або які ще не зустріли чоловіка з яким можна побудувати сім'ю та народити спільних дітей, мають розуміти, що їх фертильний вік обмежений. А під час війни вони можуть набути діагнозу непліддя через стреси, гормональні порушення, порушення в імунній системі. Тому збереження фертильності через збереження репродуктивного матеріалу (яйцеклітин) дає жінці шанс реалізувати себе в материнстві у майбутньому. Не всі жінки обізнані щодо свого репродуктивного здоров'я, тому колаборація репродуктологів та андрологів клініки «Мірум» з лікарями акушерами - гінекологами в освітньому проекті «Репродуктологія для акушерів- гінекологів» буде сприяти інформуванню суспільства про проблему в зачатті дітей та шляхи її попередження або вирішення. Клініка «Мірум», позиціонуючи себе інформаційним джерелом, що надає важливу інформацію жінкам через акушерів-гінекологів, в майбутньому відчує також збільшення потоку пацієнтів. Цей потік буде організовано акушерами-гінекологами, оскільки до рекомендацій лікарів пацієнти з такою делікатною проблемою прислухаються. Проблема з непліддям відноситься до тих проблем, які в нашому суспільстві не виносять на обговорення зі знайомими чи родичами. Лікар акушер-гінеколог або лікар-репродуктолог стають для таких пацієнтів не тільки лікарями, а і психологами, які виконують роль активних слухачів та радників.

В травні 2022 році багатопрофільний лікувально-діагностичний центр «Мірум» підписав меморандум про співпрацю з Благодійним фондом патронатної служби полку «Ангели Азову». В медичному центрі «Мірум» бійці полку

отримують медичну допомогу в будь-якому об'ємі та на високому рівні, з травня 2022 року надавалась медична допомога бійцям з ампутацією кінцівок, бійцям після кантузій, проводились операції з видалення осколків, надавались фізіотерапевтичні послуги, реабілітаційні процедури для бійців після полону. На середину травня 2023 року військовим цього полку в стінах клініки «Мірум» було надано більше 8 000 медичних послуг (проведено маніпуляцій, операцій, консультацій). Велика кількість консультацій була проведена лікарями-урологами та андрологами клініки, виявлено значні порушення в репродуктивній системі військовослужбовців молодого віку, урологічні проблеми, які потребують оперативних втручань. Досвід роботи наших лікарів-урологів під час воєнного стану з аудиторією військовослужбовців полку «АЗОВ» ще раз підтвердила, що війна негативно впливає на здоров'я чоловіків, тому стратегія розвитку напрямку оперативної урології для клініки «Мірум» є не тільки перспективною, а і несе соціальну відповідальність.

Війна в Україні вплинула на створення великої кількості фондів, які опікуються тією чи іншою категорією населення, які постраждали від війни. В січні 2023 року клініка «Мірум» уклала угоду про надання медичної допомоги підопічним фонду «Діти Героїв», який опікується дітками сиротами або напівсиротами. Під опікою фонду знаходиться більше 3 000 дітей. Ті діти, які проживають з одним із батьків чи опікунами у Києві чи Київській області можуть отримувати медичну допомогу чи медичні послуги в педіатричному відділенні клініки «Мірум» на лояльних умовах. За період з січня по травень 2023 року було надано 94 медичних послуг за угодою з благодійним фондом «Діти Героїв». В березні 2023 року угоди про надання медичної допомоги клініка «Мірум» уклала з фондом «Допомога дітям загиблих воїнів», а також з фондом «Сильні» та фондом «МАША». Ці фонди направляють в клініку для обстеження у жіночій консультації жінок після згвалтувань та жінок, які бачили насилля над іншими людьми. Наші лікарі акушери-гінекологи проводять обстеження для такої категорії жінок безкоштовно. На початок травня 2023 року у відділенні жіночої консультації клініки «Мірум» було оглянуто 112 жінок.

В клініці «Мірум» закладений пацієнторієнтовний підхід до управління стратегічним розвитком клініки також через навчання пацієнтів основам самопомоги, через інформаційні кампанії та тренінги для попередження захворювань. На постійній основі один раз на місяць клініка проводить зустріч з пацієнтами, під час якої лікар-кардіолог читає лекцію «Серцево-судинна грамотність» та відповідає на питання пацієнтів. Така робота з населенням є інструментом збільшення потоку пацієнтів до клініки. В клініці «Мірум» також проходять безкоштовні тренінги для населення з домедичної допомоги. Вони стали актуальними під час воєнного стану в країні і навчають цивільних людей як зупиняти кровотечі, робити серцево-легеневу реанімацію людям без свідомості, накладати шини для фіксації переломів, тощо.

Варто також звернути увагу на ще один аспект концепції корпоративної соціальної відповідальності клініки «Міру» - відносини з співробітниками. Для реалізації цілей, що стоять перед лікувально-діагностичним центром «Мірум» у сфері управління персоналом, важливу роль відіграє соціальний захист працівників, їх розвиток, дбайливе ставлення про їх здоров'я та безпеку. Кожен співробітник багатопрофільного лікувально-діагностичного центру «Мірум», незалежно від стажу роботи в ній, має право безкоштовно отримувати будь-яку консультацію та проходити лабораторну, апаратну, інструментальну діагностику, оперативне лікування за собівартістю. Це, в першу чергу робить співробітників максимально лояльними до роботодавця, тобто формує позитивний імідж роботодавця. В той же час клініка «Мірум» мотивує своїх співробітників дбати про своє здоров'я. Також в клініці впроваджена програма лояльності для найближчих родичів співробітників.

Загалом можна зробити висновок, що пацієнторієнтовний підхід до управління стратегічним розвитком багатопрофільного лікувально-діагностичного центру «Мірум» вибудовується з різних сторін та є вигідним для клініки.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах нестабільного ринкового середовища, непередбачуваних змін у зовнішньому оточенні, обмеженого доступу до інформації та зростаючої конкуренції на ринку, розробка стратегії стає ключовим фактором успішного розвитку компанії. Однак, наріжним каменем також є правильний вибір стратегії відповідно до характеру діяльності компанії та її етапу життєвого циклу на ринку.

Управлінські рішення в медичних закладах традиційно полягають у виборі між різними альтернативами, що стосуються різних аспектів розвитку медичних послуг.

Оцінювання результативності управління стратегічним розвитком медичного закладу може бути здійснене за допомогою різних методів. Вибір методів оцінювання результативності управління стратегічним розвитком медичного закладу залежить від його специфіки, мети оцінки та наявних ресурсів. Комбінація декількох методів допомагає отримати повнішу та об'єктивну оцінку та сприятиме прийняттю кращих рішень щодо стратегічного розвитку.

ТОВ «Мірум» - це багатoproфільний лікувально-діагностичний центр, який функціонує на ринку медичних послуг м. Києва з 13 грудня 2021 року. Концепція клініки «Мірум» визначена як багатoproфільний лікувально-діагностичний заклад, що надає: амбулаторно-поліклінічну допомогу дорослим та дітям, загально-хірургічну та спеціалізовану хірургічну стаціонарну допомогу дорослим, проводить консультування та надає медичну допомогу в напрямку допоміжних репродуктивних та високо-технологічних діагностичних втручань.

Напрямки діяльності:

- діагностичний центр (КТ МРТ, рентгендіагностика, мамографія);
- педіатричне поліклінічне відділення;
- доросле поліклінічне відділення;
- відділення допоміжних репродуктивних технологій з ембріололабораторією та кріосховищем;
- клінічна лабораторія;

- стаціонарне відділення загально-хірургічного профілю із операційним блоком на три операційні.

Візія багатопрофільного лікувально-діагностичного центру «Мірум» – бути одним з кращих прикладів багатопрофільного медичного закладу в Україні та базою навчання лікарів. Місія багатопрофільного лікувально-діагностичного центру «Мірум» - надавати максимально якісні послуги у сфері охорони здоров'я керуючись принципом – все для здоров'я наших пацієнтів, як для членів власної родини.

На етапі зародження, а ТОВ «Мірум» перебуває саме на цьому етапі життєвого циклу, ключова задача клініки полягає у формуванні клієнтського портфелю, який би забезпечив такі обсяги надання та реалізації послуг, які дозволять вийти на беззбитковість функціонування бізнесу.

Поточна ситуація на ринку та стан медичного закладу відкриває перед ним нові випробування та можливості для розвитку, реалізації різних стратегій.

Говорячи про розвиток досліджуваного медичного закладу в даній роботі ми звернулися до класики теорії стратегії – матриці вибору конкурентної стратегії за А.А. Томпсоном і А. Дж. Стріклендом, відповідно до якої, на даний момент, клініка має слабку ринкову позицію в силу того, що тільки розпочала свою діяльність. А з точки зору ринку приватних медичних послуг, то і на думку експертів, і власний досвід, дозволяють характеризувати його як швидкозростаючий. Так, відповідно до типу стратегій 1 квадранту, що може обрати компанія, це перегляд стратегій концентрованого зростання або стратегія посилення ринкової позиції за рахунок горизонтальної диверсифікації.

У ситуації ТОВ «Мірум» ці два типи стратегій не є альтернативними, вони скоріше можуть характеризуватися як доповнюючими, так як з точки зору стратегії концентрованого зростання має сенс сфокусуватися на стратегії розвитку продукту (медичних послуг) та/або стратегії посилення позиції на ринку. Щодо стратегії посилення позиції ТОВ «Мірум» на ринку, то це може відбуватися, у тому числі і за рахунок горизонтальної диверсифікації.

В межах реалізації стратегії посилення ринкової позиції на основі горизонтальної диверсифікації варто звернути увагу на такий напрямок діяльності як освітні послуги. З початку 2023 р. багатoproфільний лікувально-діагностичний центру «Мірум» розпочав реалізацію освітнього проєкту для медичної спільноти, який передбачає проведення семінарів, воркшопів, конференцій на своїй території. ТОВ «Мірум» залучає фармацевтичні компанії для організації масштабних заходів та провайдерів, щоб допомагати лікарям займатись безперервним професійним розвитком, отримувати сертифікати з балами БПР.

В межах реалізації такої освітньої ініціативи пропонуємо розглянути таку бізнес-ідею, яка пов'язана з реалізацією освітньої ініціативи для акушерів-гінекологів на базі відділення допоміжних репродуктивних технологій клініки «МІРУМ» з назвою «Репродуктологія для акушерів-гінекологів».

Ще одним перспективним напрямком розвитку ТОВ «Мірум» в межах реалізації стратегії горизонтальної диверсифікації є розширення роботи клініки від поліклінічної до оперативної урології. Оперативна урологія є висококонкурентним напрямком.

Представлені стратегічні напрямки розвитку клініки можуть бути реалізовані одночасно. Проте варто враховувати досить критичну ситуацію з наявністю вільних фінансових ресурсів. Клініка є збитковою, відповідно, ліквідні засоби відсутні. Якщо розглядати варіант фінансування за рахунок позикових джерел, то фінансовий стан ТОВ «Мірум» не є таким, що переконує інвестора у кредитоспроможності. Проте розраховувати на короткострокові кредити все ж таки є можливість. Вартість кредитних ресурсів становить 24% річних. З економічної точки зору буде прораховано економічну доцільність або поступової реалізації запропонованих заходів, або одночасної з урахуванням залучення короткострокових кредитів.

З точки зору способу реалізації розроблених напрямків розвитку в межах стратегії посилення ринкових позицій на основі горизонтальної диверсифікації буде розглянуто два варіанти. Перший варіант передбачає одночасну реалізацію освітньої ініціативи «Репродуктологія для акушерів-гінекологів» та

впровадженням нової послуги оперативної урології. Реалізація освітньої ініціативи передбачає незначне збільшення потреби в оборотному капіталі, для вчасної оплати заробітної плати лекторам. Це пояснюється тим, що слухачі програми можуть здійснювати свій платіж протягом місяця, тобто надходження повної оплати настає через 30 днів після початку занять. Сама по собі освітня ініціатива не є прибутковою, так як поточні витрати на її реалізацію складають 1 110 тис.грн/квартал, а чистий дохід 1 125 тис.грн/квартал. Тобто, операційний прибуток від реалізації 1 сезону навчання буде становити 15 тис.грн., за рік – 60 тис.грн .

Однак, ключовим мотивом реалізації даної освітньої ініціативи є зростання обсягів реалізації послуг у відділенні ДРТ. Якщо розраховувати на те, що дана ініціатива може бути запущена вже з 1 липня 2023 року, то вже у 4 кварталі 2023 р. чистий дохід відділення ДРТ може збільшитися що найменш на 250 тис.грн.

Щодо результатів впровадження медичних послуг з оперативної урології, то збільшення чистого доходу буде відбуватися в операційному відділенні. Так, за розрахунками зростання чистого доходу у 2024 – 2025 рр. буде становити 17520 тис.грн. За умови придбання необхідного обладнання для обвладштування операційного відділення оперативної урології на 4 000 тис.грн величина постійних витрат збільшиться щорічно на величину амортизаційних витрат, які будуть становити 400 тис.грн (із розрахунку 10 років терміну експлуатації). Крім того зросте величина постійних витрат на специфічні потреби, що виникають у ході надання послуги на 80 тис.грн, а також на заробітну плату додаткового персоналу на 576 тис.грн. Загальна величина постійних витрат буде становити 1056 тис.грн. Змінні витрати складають 55% від чистого доходу (40% це заробітна плата оперуючого персоналу та 15% це матеріальні витрати на операцію). Тобто, щорічна величина змінних витрат операційного відділення зросте на 9636 тис.грн.

Узагальнюючи представлену інформацію можемо зробити висновок, що за умови реалізації запропонованих стратегічних напрямків розвитку зростання обсягів реалізації послуг порівняно з плановими показниками у 2023 р. буде становити 250 тис.грн, у 2024 р. – 20 120 тис.грн, у 2025 р. – 20520 тис.грн. При

цьому зростання поточних витрат відбувається порівняно більш повільними темпами. Так, постійні витрати порівняно з плановими у 2024 р. збільшаться на 11 550 тис.грн, у 2025 р. – на 11 682 тис.грн. Таке співвідношення зростання результатів та витрат зумовило більш високі показники прибутку та менші показники збитку.

Якщо відтермінувати реалізацію напрямку впровадження оперативної урології до 2025 р., коли компанія буде прибутковою і зможе фінансувати проєкти розвитку за рахунок власних коштів, то прогнольні показники діяльності будуть такими, як представлено у табл. 3.3, рис. 3.6 – 3.7. На основі порівняння результатів реалізації стратегії за 1 та 2 способами, можна зробити висновок, що різниця в чистому доході на користь першого способу буде лише у 2024 р. (+18%). Це пояснюється тим, що за умови вибору 1 способу реалізації стратегії вже у 2024 р. клініка зможе надавати послуги з оперативної урології у повному обсязі. За умови вибору 2 способу це стане можливим лише у 2025 р.

Узагальнюючи представлені розрахунки, можемо зробити висновок про доцільність реалізації стратегії горизонтальної диверсифікації в перший спосіб. По-перше, це забезпечує порівняно більш швидкі темпи нормалізації показників господарської діяльності (від’ємна величина власного капіталу свідчить про критичний високий рівень фінансового ризику та низький рівень кредитоспроможності та інвестиційної привабливості). По-друге, одночасна реалізація двох стратегічних напрямків розвитку одночасно дозволить клініці закріпитися на локальному ринку у визначених сферах діяльності. Крім того, чим більший спектр послуг буде надавати клініка, тим більше буде залученість клієнтів та зростання частки тих, хто обслуговується у клініці на постійній основі. Третій позитивний момент пов’язаний із тим, що збільшуючи спектр послуг клініка забезпечує роботою більшу кількість медичних працівників, що є дуже актуальним моментом в тих умовах, в яких зараз знаходяться звичайні українці.

ТОВ «Мірум» має активну позицію, яка полягає у постійній взаємодії з пацієнтами та розв’язанні соціальних проблем. Для ТОВ «Мірум» корпоративна соціальна відповідальність це не щось додаткове, це те, що вже закладено у

стратегію розвитку бізнесу. Одним із головних аспектів концепції корпоративної соціальної відповідальності клініки є відносини зі споживачами, а в нашому випадку – з пацієнтами.

Напрямки стратегічного розвитку клініки, описані в цій роботі, допоможуть в майбутньому вирішувати дуже гостру проблему українського суспільства, про яку активно починають говорити в ЗМІ вже сьогодні – проблему відновлення нації після війни. Другий рік війни пагубно впливає на репродуктивне здоров'я як жінок, так і чоловіків. До війни Україна також мала критичні показники народжуваності. А після війни нас чекає демографічна катастрофа. Багатопрофільна клініка «Мірум» вже сьогодні долучається до вирішення глобальної демографічної проблеми в тих об'ємах і в тому напрямку, який їй під силу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Указ Президента України "Про Концепцію розвитку охорони здоров'я населення України" (від 7 грудня 2018 року, №4313/2000).
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1313/2000#Text> (дата звернення: 08.04.2023).
2. Артеменко Л.П., Петрук Ю.В. Особливості стратегічного планування підприємства в кризових умовах. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. №22, 2022 с.72-78.
3. Борщ В.І. Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Том 19, Випуск 1 (44). с. 140-159.
4. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 256 с.
5. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. Київ: Центр навч. літ., 2004. 400 с.
6. Гарніш В. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків. К.: Наш формат. 2018. 328 с.
7. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А. 2016.152 с.
8. Гліненко Л. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України: Монографія. Львів: «Новий світ – 2000», 2009. 776 с.
9. Горбатовська Н.В. Управління організаційним розвитком на основі вдосконалення організаційної структури підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. №2. с. 86 - 92.
10. Грищенко О. Ф. Використання матричних методів портфельного аналізу для виявлення напрямів розвитку промислових підприємств. О. Ф. Грищенко. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск № 3(71). с. 229–237.

11. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. О. І. Гудзь. *Економіка і суспільство*. 2018. –№ 18. – с. 346–352.
12. Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. І. В. Гужавіна. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. с. 85-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2019_4_14 (дата звернення: 15.02.2023).
13. Гура О. Л. Стратегія розвитку підприємств в Україні. О. Л. Гура, В. А. Бобівський. *Економіка та держава*. 2020. № 5. с. 175–181.
14. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко . К.: "Центр учбової літератури", 2013. - 272 с.
15. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник. – Дніпро: НМетАУ, 2021. – 92 с.
16. Довбня С.Б. Удосконалення стратегічного аналізу: інтегральний підхід .С. Б. Довбня, О. О. Письменна, Т. М. Чабанець . *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. с. 312–320.
URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/43.pdf (дата звернення: 26.01.2023).
17. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 440 с.
18. Доценко І.О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. І. О. Доценко. *Modern economics*. 2020. № 20. с. 73-78.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_20_14 (дата звернення: 15.03.2023).
19. Жигалкевич Ж. М. Розвиток взаємодії підприємств в межах квазіінтеграційних структур. Ж. М. Жигалкевич. *Ефективна економіка*. 2020. № 10.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8256.DOI:10.32702/2307-2105-2020.10.57> (дата звернення: 11.03.2023).

20. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. Л. Д. Забродська. Харків: Консум, 2004. 208 с.
21. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. – 464 с.
22. Ілляшенко Н.С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. Н. С. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна, Ю. М. Мельник. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. с. 119 -128.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apr_2017_1_14 (дата звернення: 15.03.2023).
23. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. К.: Наш формат, 2018, 368 с.
24. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2017. 240 с.
25. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
26. Кузнецова І. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник*. 2017. № 5. с. 84-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_5_9 (дата звернення: 15.01.2023).
27. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. С.В. Легомінова. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. №18. с. 250-255.
URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf> (дата звернення: 19.02.2023).
28. Лейнванд П., Мейнарді Ч., Кляйнер А. Стратегія, що працює. К.: Фабула, 2019, 256 с.
29. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент. Київ : Каравела, 2006. 320 с.
30. Міщенко Д.А., Міщенко Л.О. Фінансування охорон здоров'я в Україні: проблеми та напрями їх вирішення. *Економічний простір*. 2016. № 106. С. 168—177.
31. Моборн Рене, Чан Ким В. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Х.: КСД, 2018. 272 с.

32. Москаленко В.Ф. Підґрунтя розробки, прийняття та реалізації Концепції розвитку охорони здоров'я населення України. *Охорона здоров'я України*. 2021. №4(1). с. 4-7.
33. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7574> (дата звернення: 01.03.2023).
34. Наливайко А. П. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія . Київ: КНЕУ, 2017. – 418 с.
35. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб./В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. Київ: ТОВ «УВПК ЕксОб». 2002. 560 с.
36. Опаленко А. М. Стратегія диверсифікації виробництва як інструмент інноваційного розвитку підприємства .*Збірник наукових праць ЧДТУ*. Серія: Економічні науки. 2018. № 50. с. 102–114. URL: <https://doi.org/10.24025 /2306-4420.0.50.2018.142982> (дата звернення: 13.02.2023).
37. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: ДП «Вид. Дім «Персонал», 2018. 350 с.
38. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. Посіб. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
39. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: навч.посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
40. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ: Наш формат. 2019. 624 с.
41. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. К.: Основи. 1998. 390 с.
42. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств. Монографія. Кривий Ріг: ФОП Чернявський Д.О., 2019. 398 с.
43. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000; Альтаїр. 2002, 2003. 272 с.

44. Рокоча В. В., Одягайло Б. М., Терехов В. І. Бізнес-стратегії європейських компаній. Навч. посібник . Київ: ВНЗ університет економіки і права «Крок», 2018. 312 с.
45. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. 2011.
URL:http://pidruchniki.ws/11151212/menedzhment/protses_strategichnogo_menedzhmentu (дата звернення: 15.03.2023).
46. Самойлик Ю. В., Погребняк Л. О. Стратегія управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах глобалізаційних змін. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 161–166.
47. Селезньова Г. О. Формування конкурентного потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск № 53. С. 85–90.
URL: http://market-infr.od.ua/journals/2021/53_2021/18.pdf (дата звернення: 15.01.2023)
48. Сіваченко І. Ю., КозакаЮ. Г., Логвінової Н. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: кредитно-модульний курс. Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2009. 300 с.
49. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2016. с. 312.
50. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: КНТУ, 2004. – 346 с.
51. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи стратегічного управління закладом охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 77-83.
52. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. О. М. Сумець. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
53. Тищенко О. М. Стратегічне управління: підручник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. 280 с.
54. Чопчик В.Д., Орлова Н.М. Стратегічне планування бізнес-діяльності стоматологічного центру, ґрунованого на засадах державно-приватного партнерства. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2018. № 4 (78). С. 26-31.

55. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 220 с.
56. Glick H. A. et al. Economic evaluation in clinical trials. OUP Oxford, 2014.
57. Tangen S. Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems. Doctoral Thesis. Stockholm: Royal Institute of Technology, 2004. 234 p.
58. Куплю здоров'я: ТОП приватних медичних закладів України. URL: <https://youcontrol.com.ua/data-research/kupliu-zdorovia-top-pryvatnykh-medychnykh-zakladiv-ukrayiny/> (дата звернення: 08.04.2023).
59. Офіційний інтернет-сайт Міністерства охорони здоров'я України: URL: <http://www.moz.gov.ua/ua/main/hcare/analitic/>
60. Офіційний інтернет-сайт Міністерства фінансів України: URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/>
61. Офіційний інтернет-сайт Центру громадського здоров'я МОЗ України: URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/main.html>
62. Офіційний інтернет-сайт Державної служби статистики України: URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
63. Офіційний інтернет-сайт Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками: URL: <https://www.dls.gov.ua/>
64. Офіційний інтернет-сайт збірника наукових праць: URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3829/3651>

ДОДАТКИ

Додаток А

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

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2023	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МІРУМ"	за ЄДРПОУ	43604989		
Територія Подільський	за КАТОТТГ	UA80000000000719633		
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Діяльність лікарняних закладів	за КВЕД	86.10		
Середня кількість працівників, осіб 138				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця ПІВНІЧНО-СИРЕЦЬКА, буд. 1/3, м. КИЇВ, 04136		0506827012		

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	2 541,3	2 359,0	
Первісна вартість	1001	2 575,4	2 994,8	
Накопичена амортизація	1002	(34,1)	(635,8)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	128,8	2 112,2	
Основні засоби :	1010	136 392,6	129 953,6	
первісна вартість	1011	148 302,9	177 394,1	
знос	1012	(11 910,3)	(47 440,5)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	139 062,7	134 424,8	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	7 688,9	9 148,0	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	32,2	5 105,0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	317,2	8 516,7	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 000,0	9 701,6	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	14 205,5	6 681,2	
Витрати майбутніх періодів	1170	5 865,0	10 556,1	
Інші оборотні активи	1190	-	327,0	
Усього за розділом II	1195	45 108,8	50 035,6	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	184 171,5	184 460,4	

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000,0	1 000,0
Додатковий капітал	1410	-	52 690,0
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(15 573,4)	(52 669,9)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(14 573,4)	1 020,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	48 767,4
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	49 236,3
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	40 420,5	74 500,3
розрахунками з бюджетом	1620	198,4	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	217,1	9,2
розрахунками з оплати праці	1630	818,8	16,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	157 090,1	10 910,4
Усього за розділом III	1695	198 744,9	134 672,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	184 171,5	184 460,4

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	68 765,9	141,5	
Інші операційні доходи	2120	4 791,5	257,2	
Інші доходи	2240	6 956,9	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	80 514,3	398,7	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(78 719,2)	(136,6)	
Інші операційні витрати	2180	(32 407,0)	(14 453,0)	
Інші витрати	2270	(1,0)	(510,5)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(111 127,2)	(15 100,1)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(30 612,9)	(14 701,4)	
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(30 612,9)	(14 701,4)	

Керівник

Головний бухгалтер



ПОПОВА
НАТАЛІЯ
ЮРІІВНА

ПОПОВА НАТАЛІЯ ЮРІІВНА

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1015147379

Дата перевірки:
19.05.2023 15:34:26 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
19.05.2023 15:38:49 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Белей Л.М.Управління стратегічним розвитком багатoproфільної клініки ТОВ «Мірум»

Кількість сторінок: 84 Кількість слів: 17241 Кількість символів: 134601 Розмір файлу: 1.24 MB ID файлу: 1014828290

7.42% Схожість

Найбільша схожість: 1.68% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1013115845)

5.89% Джерела з Інтернету

288

Сторінка 86

5.19% Джерела з Бібліотеки

534

Сторінка 88

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

3

ДОВІДКА

Статтю «Тенденції та перспективи розвитку фармацевтичної індустрії» за авторством Курносенко С.О. та Белей Л.М. прийнято до друку у збірник наукових праць "Економіка та підприємництво" № 50 за 2023 р. (засновник та видавець Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана).

Головний редактор
збірника наукових праць
«Економіка та підприємництво»
д.е.н., професор, зав. кафедри
бізнес-економіки та підприємництва
КНЕУ імені Вадима Гетьмана



Інна Рєпіна