

**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 процесом створення нової медичної послуги в медичному закладі (на прикладі ТОВ «Експерт-Мед»)

Здобувача Мухіної Олени Анатоліївни

(Прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, учене звання)

(науковий ступінь, учене звання)

_____ С.В. Смерічевська
(підпис) (ініціали, прізвище)

(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 Мухіній Олені Анатоліївні

прізвище, ім'я, по-батькові

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління процесом створення нової медичної послуги в медичному закладі
(на прикладі ТОВ «Експерт-Мед»)»

Тему затверджено наказом ректора Університету " 30 " грудня 2022 р. № 2193-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Експерт-Мед»

План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів науковому
керівникові

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ
СТВОРЕННЯ НОВОЇ МЕДИЧНОЇ ПОСЛУГИ

(назва, термін подання – до 23.01.23)

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОРТФЕЛЮ ПОСЛУГ МЕРЕЖІ КЛІНІК ТОВ «ЕКСПЕРТ-МЕД»

(назва, термін подання - до 27.02.23)

РОЗДІЛ 3 ОБґРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ
МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У ТОВ «ЕКСПЕРТ-МЕД»

(назва, термін подання – до 27.03.23)

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку

(до 01.05.23)

Об'єкт дослідження:	є процеси ефективного управління створенням нових медичних послуг в сучасних умовах діяльності на ринку медичних послуг
Предмет дослідження:	сукупність методичних і практичних питань управління процесом створення медичних послуг
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	розробка та економічне обґрунтування заходів з управління процесом створення нової медичної послуги процесом створення нової медичної послуги ТОВ «Експерт-Мед».

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

У розділі 1. Визначити сутність та види медичних послуг в закладах охорони здоров'я. Дослідити особливості процесного підходу до створення нових медичних послуг. Обґрунтувати етапи управління процесом створення нових медичних послуг.

У розділі 2. Представити характеристику стану і тенденцій розвитку вітчизняного ринку медичних послуг. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Експерт-Мед». Здійснити оцінку конкурентоспроможності портфелю послуг мережі клінік ТОВ «Експерт-Мед» на ринку медичних послуг.

У розділі 3. Обґрунтувати альтернативні варіанти впровадження нових медичних послуг мережі клінік. Здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів створення нової медичної послуги. Обґрунтувати особливості управління процесом створення нової медичної послуги у ТОВ «Експерт-Мед». Представити імплементацію принципів соціальної відповідальності у процеси управління розвитком медичного закладу.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Смерічевська С.В.
(прізвище, ініціали)

"__" _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Мухіна О.А.
(прізвище, ініціали)

"__" _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 76 сторінок, 12 таблиць, 24 рисунки, список літератури з 65 найменувань.

Управління процесом створення нової медичної послуги в медичному закладі (на прикладі ТОВ «Експерт-Мед»)

Об'єктом дослідження є процеси ефективного управління створенням нових медичних послуг в сучасних умовах діяльності на ринку медичних послуг.

Предметом дослідження є сукупність методичних і практичних питань управління процесом створення медичних послуг.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи - розробка та економічне обґрунтування заходів з управління процесом створення нової медичної послуги ТОВ «Експерт-Мед».

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

- визначено сутність та види медичних послуг в закладах охорони здоров'я;
- досліджено особливості процесного підходу до створення нових медичних послуг;
- розглянуто методологічні аспекти управління процесом створення нових медичних послуг;
- представлена характеристика стану і тенденцій розвитку вітчизняного ринку медичних послуг;
- надана організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Експерт-Мед»;
- здійснена оцінка конкурентоспроможності портфелю послуг мережі клінік ТОВ «Експерт-Мед» на ринку медичних послуг;
- обґрунтовано альтернативні варіанти впровадження нових медичних послуг мережі клінік;
- здійснена оцінка ефективності запропонованих заходів створення нової медичної послуги.;
- обґрунтовано особливості управління процесом створення нової медичної послуги у ТОВ «Експерт-Мед»;
- представити імплементацію принципів соціальної відповідальності у процеси управління розвитком медичного закладу.

Робоча гіпотеза - розробка нових медичних послуг забезпечує конкурентоспроможність закладу, задоволення потреб пацієнтів, що в свою чергу сприяє популярності медичного закладу та збільшенню прибутковості.

Інформаційна база дослідження – праці вітчизняних та зарубіжних науковців, відкриті ресурси мережі Інтернет, внутрішні дані мережі клінік.

За результатами дослідження сформульовані основні заходи його стратегії розвитку.

Одержані результати можуть бути використані для обґрунтування актуальних заходів стратегії розвитку ТОВ «Експерт-Мед».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи - 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023р.

ВІДГУК

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувачки
Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування в галузі охорони здоров'я»

Мухіної Олени Анатоліївни

на тему «**Управління процесом створення нової медичної послуги в медичному закладі (на прикладі ТОВ «Експерт-Мед»)**»

1. *Актуальність теми.* В сучасному світі імідж і конкурентоспроможність медичної установи в значній мірі залежить від портфелю, різноманіття, інноваційності та якості медичних послуг. Процес виведення на ринок кожної нової медичної послуги потребує попереднього ґрунтовного аналізу потреб ринку, можливостей і загроз зовнішнього середовища, доцільності, перспективності та економічної ефективності кожної нової послуги. Важливість пошуку нових підходів і маркетингової підтримки процесу виведення на ринок нової медичної послуги набуває особливої актуальності в умовах сьогоденних викликів і зростання конкурентоспроможності на ринку платних медичних послуг.

2. *Що є позитивного в роботі.* Проведено маркетингові дослідження портфелю медичних послуг медичного закладу «Експерт-Мед», як з позиції їх конкурентоспроможності на ринку медичних послуг в м.Києві, так і з позиції сприйняття й оцінки цих послуг пацієнтками мережі клінік «Віва», до складу якої належить ТОВ «Експерт-Мед». Проведено ґрунтовний аналіз стану і тенденцій розвитку вітчизняного ринку медичних послуг. Заслужують на увагу результати оцінки конкурентоспроможності портфелю послуг ТОВ «Експерт-Мед», що дозволило визначити перспективні для клініки сегменти і ринкові ніші медичних послуг як в стратегічний так і короткостроковій перспективі. Роботу позитивно відрізняє обсяг аналітичного матеріалу, систематизованого на основі вмілого використання табличних і графічних методів, що стало вагомим доказовою базою для обґрунтування практичних рішень щодо виведення на ринок нових медичних послуг.

3. *Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна.* Робота виконана самостійно, на високому теоретико-методичному рівні. Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку концептуальних і методичних підходів виведення на ринок нових медичних послуг. *Отримали подальшого розвитку:* концептуальна ідея виведення на ринок такої медичної послуги як хірургія одного дня; обґрунтування проєкту впровадження послуги профілактичної медицини: чат-боту для лікарів і пацієнтів; критерії вибору пріоритетного проєкту з альтернативних пропозицій.

4. *Практична цінність висновків і рекомендацій.* Висновки та рекомендовані здобувачки мають практичну цінність та високий ступінь реалістичності для впровадження у практичну діяльність ТОВ «Експерт-Мед». Запропоновано два проєкти по впровадженню принципово різних медичних послуг та на основі критеріального підходу обґрунтована пріоритетність впровадження проєкту щодо послуги хірургія одного дня (амбулаторної хірургії), незважаючи на потребу більшого обсягу інвестицій на його реалізацію.

5. *Наявність недоліків.* При розрахунку суми витрат на реалізацію запропонованих альтернативних проєктів доцільно було б прорахувати й витрати на маркетингові заходи виведенню на ринок нових медичних послуг, для чого в свою чергу слід було розробити маркетингову програму популяризації нової послуги на ринку потенційних пацієнток клініки. Але дане зауваження не знижує загальну позитивну оцінку виконаної роботи, а в більшій мірі носить рекомендаційний характер при впровадженні обраного проєкту.

6. *Допущення до захисту кваліфікаційної магістерської роботи.* Магістерська робота Мухіної О.А. на тему «Управління процесом створення нової медичної послуги в медичному закладі (на прикладі ТОВ «Експерт-Мед»)» є закінченим науковим дослідженням, виконана з дотриманням установлених вимог, відповідає показникам галузевого стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», може бути допущена до захисту та заслуговує на оцінку «відмінно».

Науковий керівник :
професор кафедри логістики
Національного авіаційного університету,
д.е.н., професор
«15» травня 2023 р.

Смерічевська С. В.

РЕЦЕНЗИЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувачки Навчально-наукового інституту бізнес-освіти ім. А. Поручника освітньо-
професійної програми

"Бізнес-адміністрування у галузі охорони здоров'я"

Мухіної Олени Анатоліївни

на тему: Управління процесом створення нової медичної послуги в медичному закладі
(на прикладі ТОВ «Експерт-Мед»)

Медична система України, як і інші галузі економіки та суспільного життя вже другий рік працюють в умовах повномасштабного вторгнення росії, що спричиняє страшні людські жертви та інфраструктурні руйнування.

Водночас, стійкість українського суспільства проявляється і у стабільності роботи різних його сегментів, у тому числі, й медицини. Враховуючи особливу значущість і доступність якісних медичних послуг для громадян, досліджена у магістерській дипломній роботі тема є актуальною та своєчасною.

Розроблення та запровадження нових медичних послуг у діяльності медичних закладів сприяє не лише забезпеченню їх прибутковості, але й формуванню лояльності пацієнтів і зростанню конкурентоспроможності клініки. Ці питання є актуальними і для ТОВ «Експерт-Мед», що представлене на ринку діяльністю мережі клінік «Віва».

Запропоновані Мухіною О.А. заходи із розроблення та виведення на ринок нових медичних послуг є актуальними та мають практичну цінність для ТОВ «Експерт-Мед». Хочемо звернути особливу увагу на інноваційність послуги розроблення чат-бота, що має значну перспективу використання у розвитку взаємовідносин клініки та пацієнтів, а також підвищення ефективності роботи лікарів. Економічне значення та результативність також забезпечує проект впровадження послуги хірургії одного дня. Ця послуга дозволить розширити охоплення пацієнтів хірургічного відділення та підвищити показники його роботи.

Представлена на рецензію магістерська дипломна робота Мухіної О.А., яка виконана на тему: Управління процесом створення нової медичної послуги в медичному закладі (на прикладі ТОВ «Експерт-Мед»), має практичну цінність, рекомендується до захисту та заслуговує на оцінку «відмінно».

Рецензент

Директор ТОВ «Експерт Мед»

(посада, місце роботи)

4. травня 2023 р.

(підпис)

Клокун О.А.

(ініціали, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТВОРЕННЯ НОВОЇ МЕДИЧНОЇ ПОСЛУГИ.....	7
1.1. Сутність та види медичних послуг у закладах охорони здоров'я.....	7
1.2. Особливості процесного підходу до створення нових медичних послуг	14
1.3. Методологічні аспекти управління процесом створення нових медичних послуг.....	18
Висновки до першого розділу	23
Розділ 2 АНАЛІЗ ПОРТФЕЛЮ ПОСЛУГ МЕРЕЖІ КЛІНІК ТОВ «ЕКСПЕРТ- МЕД».....	24
2.1. Характеристика стану і тенденцій розвитку вітчизняного ринку медичних послуг.....	24
2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Експерт- Мед».....	31
2.3. Оцінка конкурентоспроможності портфелю послуг мережі клінік ТОВ «Експерт-Мед».....	41
Висновки до другого розділу	48
Розділ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЦЕСУ СТВОРЕННЯ НОВИХ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У ТОВ «ЕКСПЕРТ-МЕД».....	50
3.1. Визначення альтернативних варіантів нових медичних послуг мережі клінік та процесу їх створення.....	50
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів створення нової медичної послуги.....	54
3.3. Особливості управління ризиками в процесі створення нової медичної послуги у ТОВ «Експерт-Мед».....	63
3.4. Імплементація соціальної відповідальності у процеси управління розвитком медичного закладу.....	70
Висновки до третього розділу	74
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Система охорони здоров'я є однією з фундаментальних сфер діяльності держави та медичних закладів різних форм власності, що сприяють підтримці та відновленню здоров'я населення. Трансформація цінностей і пріоритетів розвитку українського суспільства прямо позначається на реформуванні медичної сфери. Цей процес отримав потужного імпульсу у 2014 році, але не є досі завершеним. Водночас, у медичній сфері в Україні відбулись суттєві зміни, які роблять її відкритою та конкурентною, що сприяє зростанню вимог до якості медичних послуг. Саме тому перед різними учасниками ринку медичних послуг стоять завдання імплементації сучасних методів не лише медичної практики, але й діяльності з ефективного управління медичними закладами на засадах конкурентності та економічної ефективності.

Серед важливих завдань, які стоять перед різними медичними закладами, є орієнтація на оновлення медичного обладнання, а також впровадження сучасних медичних послуг високої якості. З цієї точки зору зростає актуальність теми цієї магістерської роботи щодо дослідження особливостей управління процесом створення нової медичної послуги.

Окремі аспекти щодо забезпечення ефективності управління медичними закладами набули популярності у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед них варто виділити роботи В.А. Грабовського, О.А. Мартинюка, Л.І. Посилкіної О.В., Федулової, З.В. Юринець та інших. Водночас, подальшого дослідження потребують питання, пов'язані із використанням сучасних інструментів процесного управління медичними закладами, а саме у контексті впровадження ними нових медичних послуг. Ці питання і визначають об'єкт і предмет цього дослідження.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є процеси ефективного управління створенням нових медичних послуг в сучасних умовах діяльності на ринку медичних послуг.

Предметом дослідження є сукупність методичних і практичних питань управління процесом створення медичних послуг.

Метою роботи є розробка та економічне обґрунтування заходів з управління процесом створення нової медичної послуги ТОВ «Експерт-Мед».

Для досягнення поставленої мети сформовано наступні завдання:

- визначити сутність та види медичних послуг в закладах охорони здоров'я;
- дослідити особливості процесного підходу до створення нових медичних послуг;
- розкрити методологічні аспекти управління процесом створення нових медичних послуг;
- представити характеристику стану і тенденцій розвитку вітчизняного ринку медичних послуг;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Експерт-Мед»;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності портфелю послуг мережі клінік ТОВ «Експерт-Мед» на ринку медичних послуг;
- обґрунтувати альтернативні варіанти впровадження нових медичних послуг мережі клінік;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів створення нової медичної послуги.;
- обґрунтувати особливості управління процесом створення нової медичної послуги у ТОВ «Експерт-Мед»;
- представити імплементацію принципів соціальної відповідальності у процеси управління розвитком медичного закладу.

Для досягнення мети і вирішення завдань дослідження використано метод узагальнення та синтезу, порівняльний і функціональний аналіз, метод аналогії та абстрагування, а також економіко-статистичні методи.

Інформаційну основу магістерської роботи склали праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з проблематики управління медичними закладами, публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет, внутрішня звітність клініки.

Практична цінність розроблених заходів полягає у формуванні моделі управління процесом створення нової медичної послуги у ТОВ «Експерт-Мед» як сучасного медичного закладу для підвищення його конкурентоспроможності.

Результати дослідження було апробовано на I-й науково-практичній Internet-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я», яка відбулася у м. Харкові 19 травня 2023 р. на базі Національного фармацевтичного університету [28].

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТВОРЕННЯ НОВОЇ МЕДИЧНОЇ ПОСЛУГИ

1.1. Сутність та види медичних послуг в закладах охорони здоров'я

Медична сфера, як і будь-який інший ринок, відрізняється певними особливостями, що вимагає підвищеної уваги до трактування сутності медичних послуг, визначення змісту категорії якості надання цих послуг та відповідальності перед пацієнтами. Крім того, ринок медичних послуг має важливу соціальну складову, оскільки доступність та якість медичної допомоги мають прямий вплив на здоров'я людей.

Саме тому з метою покращення стану національної системи охорони здоров'я важливо розробляти та впроваджувати соціально-орієнтовані маркетингові стратегії із розумінням змісту, видів і способів створення нових медичних послуг в Україні. Вони дозволяють враховувати інтереси різних груп населення, зокрема малозабезпечених верств населення, та забезпечувати їм доступність до медичних послуг.

Структурна та функціональна реформа галузі охорони здоров'я є необхідною для адаптації до вимог ринкової економіки та забезпечення ефективного функціонування медичного ринку. Це може включати в себе удосконалення організації медичних закладів, впровадження нових технологій, реформування фінансування галузі та інші заходи.

У сучасних умовах ринок медичних послуг є пріоритетною темою для дослідження не тільки в теоретичній економічній науці, але й у прикладному аспекті. Особливо важливими є дослідження проблем формування розвитку локальних ринків медичних послуг за допомогою соціально-орієнтованого маркетингу, оскільки їх розвиток може сприяти вирішенню соціально-економічних проблем в регіонах України, особливо в умовах триваючої війни.

Проте, для адаптації державної системи охорони здоров'я до умов ринкової економіки необхідним є продовження структурно-функціональної реформи галузі, поглиблення розуміння змісту поняття маркетингових послуг, розширення визначення їх видів та впровадження процесно-орієнтованого підходу до їх створення. Маркетинг є ключовою концептуальною основою для розвитку національної системи охорони здоров'я та виведення її зі стану стагнації.

Отже, дослідження проблем ринку медичних послуг методами соціально-орієнтованого маркетингу та проведення структурно-функціональної реформи галузі можуть сприяти покращенню стану системи охорони здоров'я та забезпеченню її ефективної роботи в умовах ринкової економіки. [22]

Для розуміння сутності поняття медичної послуги необхідно з'ясувати особливості структури ринку медичних послуг взагалі. Вивчення публікацій, практичною сферою яких є медицина, можна зробити висновок, що ринок медичних послуг є складним механізмом, що потребує дотримання ряду передумов для свого становлення і розвитку. У першу чергу, для формування конкурентного середовища на ринку необхідне різноманіття форм власності та видів господарювання. Це дозволяє забезпечити вільний доступ на ринок та рівний допуск усіх учасників до наявних ресурсів.

Для забезпечення ефективної роботи ринку медичних послуг також необхідна наявність повного обсягу ринкової інформації у кожного учасника, яка дозволяє проаналізувати потреби та попит на медичні послуги та відповідно планувати виробництво та надання послуг.

Однак державне регулювання та управління ринковими процесами також є необхідним, оскільки без нього можливі зловживання з боку певних учасників ринку, що може призвести до зниження якості медичних послуг та підвищення їх вартості. Саме соціально-орієнтований маркетинг є одним із методів державного регулювання ринку медичних послуг, що дозволяє вирішувати соціально-економічні проблеми регіонів та сприяти розвитку системи охорони здоров'я в цілому.

Таким чином, становлення та розвиток ринку медичних послуг є важливою темою для теоретичної та прикладної економічної науки, оскільки воно пов'язане зі зміщенням акценту на дослідження проблем регіональних ринків медичних послуг та здатністю вирішувати соціально-економічні проблеми відповідних регіонів.

В сучасному світі ринок медичних послуг є одним із тих, що найбільш динамічно розвиваються. Щоб зрозуміти тенденції розвитку цього ринку, варто конкретизувати, що є предметом продажу на ньому. На рис. 1.1. наведено модель взаємозалежності основних понять ринку медичних послуг.

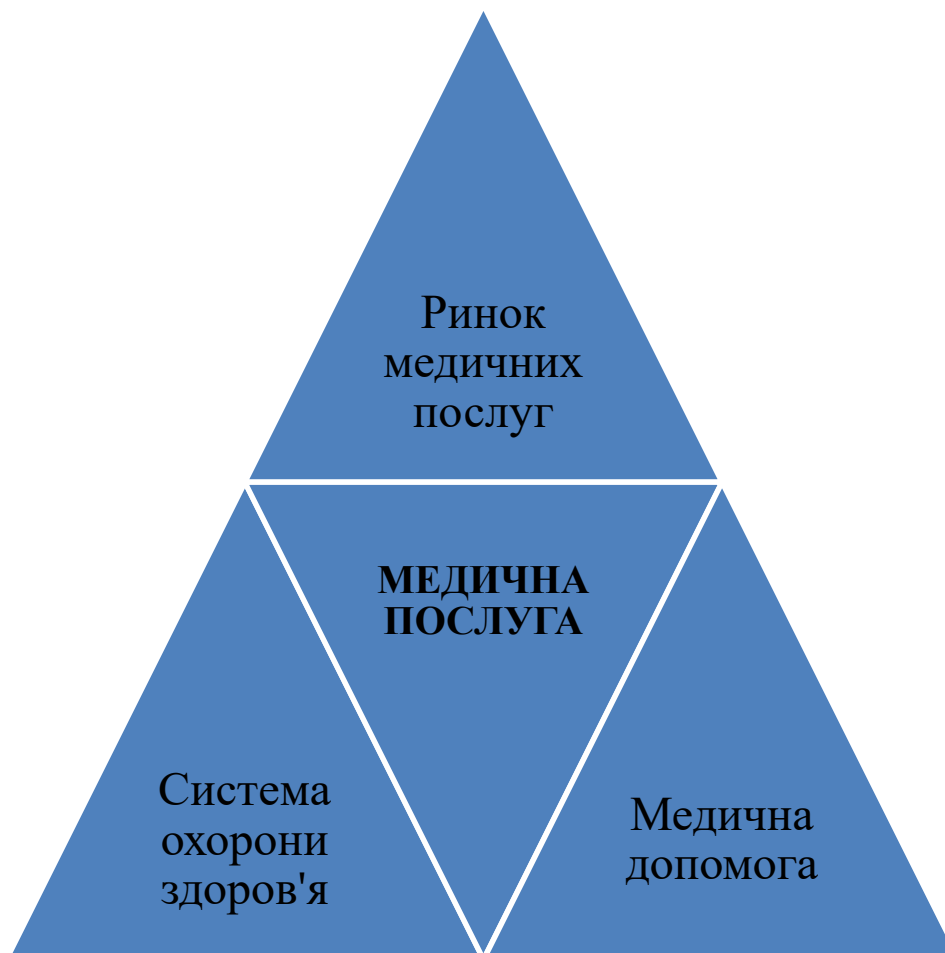


Рисунок – 1.1 - Модель взаємозалежності основних понять ринку медичних послуг

Джерело: розроблено автором

Основним фокусом ринку медичних послуг, що функціонує в межах системи охорони здоров'я певної країни, а також призначений для надання

необхідної медичної допомоги населенню, є медична послуга. У цій моделі медична послуга розглядається як маркетингова категорія, що є економічним поняттям. Водночас, медична допомога – це професійне поняття медичної діяльності.

Для формування медичних послуг на ринку необхідно розглядати стратегію розвитку медичного закладу. У цьому контексті важливим є розуміння специфіки медичної галузі та відповідність її особливостям при формуванні бізнес-стратегії. Одним із ключових елементів успішної стратегії розвитку медичного закладу є забезпечення високої якості медичних послуг та підвищення задоволення клієнтів. Крім того, важливо враховувати новітні технології та тенденції у медицині, а також відповідати на потреби ринку та забезпечувати конкурентну перевагу. [26]

Отже, розвиток медичного закладу на ринку медичних послуг потребує врахування особливостей галузі та формування відповідної стратегії, що забезпечує високу якість медичних послуг, конкурентну перевагу та відповідність тенденціям у медицині.

Медична послуга є складною і багатоаспектною, оскільки вона пов'язана не тільки з медичною діагностикою та лікуванням, але й зі здоров'ям та благополуччям людей. Одним з головних викликів у сфері медичних послуг є забезпечення якості та ефективності надання послуг, а також доступність для всіх верств населення.

Україна активно розробляє та впроваджує реформу охорони здоров'я з метою покращення доступності та якості медичних послуг для населення. Ця реформа базується на принципах медичної децентралізації та розширення повноважень місцевих органів влади у сфері охорони здоров'я. Крім того, реформа передбачає створення конкурентного середовища на ринку медичних послуг, що сприятиме підвищенню якості та доступності медичної допомоги для населення.

Належна регуляція ринку медичних послуг має важливе значення для забезпечення їх якості та безпеки. Державне регулювання в цій сфері включає в

себе ліцензування медичної практики, контроль за дотриманням стандартів надання медичних послуг, моніторинг якості та безпеки медичних послуг та інші заходи.

Розуміння суті медичної послуги та її взаємозв'язку з системою охорони здоров'я та ринком медичних послуг є важливим для розробки ефективних стратегій та політик у сфері охорони здоров'я, що в свою чергу сприятиме покращенню якості життя населення. При цьому важливим аспектом є класифікація медичних послуг, що узагальнено наведена у табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Узагальнена класифікація медичних послуг

№ з/п	Класифікаційна ознака	Назва медичної послуги
1	За характером	лікувальні; діагностичні; профілактичні; соціальні; реабілітаційні; медико-експертні; парамедичні; освітні; акредитації та ліцензуванню; сервісні.
2	Відповідно до структури охорони здоров'я	амбулаторні, стаціонарні, санітарно-гігієнічні, епідеміологічні тощо.
3	За рівнями медичної допомоги	долікарські, лікарські, кваліфіковані, спеціалізовані, високоспеціалізовані.
5	За інтенсивністю в часі	швидкі, невідкладні, планові.
6	За кваліфікацією джерел медичних послуг	низька, середня, висока.
7	За технологією	рутинні, високотехнологічні.
8	За інвазійністю	інвазійні та неінвазійні.
9	За метою надання	профілактичні; лікувальні; паліативна медична допомога.
10	За термінами надання	амбулаторні; стаціонарні.
11	За статусом пацієнта	платні, безкоштовні.

Джерело: узагальнено автором за результатами вивчення літератури [22, 23, 26]

У кожній категорії медичних послуг є свої особливості та вимоги до медичного персоналу, що їх надає. Класифікація медичних послуг допомагає як пацієнтам, так і медичним закладам краще розуміти потреби ринку та забезпечувати найефективнішу надання медичних послуг.

До особливостей медичних послуг відносять:

- 1) відсутність матеріальної основи – нематеріальний характер медичних послуг зумовлює суб'єктивну оцінку якості їх результату. У процесі надання медичної послуги важливе значення має факт довіри пацієнта лікарю, адже результат їх взаємодії непередбачуваний. Саме тому імідж клініки та фаховість лікарів мають важливе значення
- 2) відсутність накопичувального ефекту - медична послуга виникає в процесі взаємодії пацієнта і лікаря. Як і будь-яка інша послуга, вона не надаватися наперед чи бути збережена. З цим пов'язані фінансові обмеження формування цінових політик на послуги;
- 3) диференціація якості – одна і та ж послуга в різних умовах матеріально-технічного забезпечення клінік та фаховості лікарів може бути різної якості.

Залежно від складності ринку медичних послуг, а також структури системи охорони здоров'я виділяють 5 рівнів медичних послуг:

1) первинні медичні послуги – відносяться до найбільшого за часткою сегменту медичного ринку. На ньому медичні послуги надаються пацієнтам лікарями загальної практики (наприклад, у сімейних амбулаторіях);

2) вторинні медичні послуги – пропонуються за результатами надання первинних медичних послуг, коли виникає потреба покращення здоров'я пацієнта оскільки лікування на первинному рівні не дало бажаного результату. На медичному ринку вторинні медичні послуги надають у спеціалізованих клініках чи медичних центрах;

3) спеціалізовані медичні послуги третього рівня – надаються, як правило, на платній основі у вузькоспеціалізованих медичних закладах (наприклад, кардіо- та нейрохірургія тощо);

4) вузькоспеціалізовані медичні послуги четвертого рівня – це послуги індивідуального характеру, що надаються із використанням інноваційних та високотехнологічних засобів. Такі медичні послуги передбачають наявність спеціальних медичних показів. Результати надання таких медичних послуг не є передбачуваними, а тому пов'язані з високим рівнем ризику. До цієї категорії

медичних послуг відносять, зокрема, трансплантацію органів. Специфікою цих послуг є сфера їх виникнення, яку називають «експериментальною» медициною. Створення вузькоспеціалізованих медичних послуг передбачає наявність науково-дослідної складової, яка є доступною тільки науковим медичним центрам;

5) медичні послуги п'ятого рівня виникають у зв'язку із специфічними потребами пацієнтів, які не можуть бути тривалий час надані на інших рівнях. До цього рівня послуг відносять: паліативне лікування, домашній догляд, допомога в післяопераційній реабілітації. В останні роки популярними медичними послугами у цьому сегменті є запити на профілактику куріння, дієтологію, косметичну медицину.

Як і на будь-якому ринку, на ринку медичних послуг відбувається конкуренція між клініками, медичними центрами та іншими медичними закладами за пацієнтів (клієнтів).

В умовах реформування медичної сфери в Україні, посилення конкуренції є позитивним моментом, оскільки забезпечується покращення матеріально-технічного забезпечення медичних закладів різних форм власності, у тому числі, і державних.

Крім цього, відбувається конкуренція також і за медичний персонал. В сучасних умовах відбувається зростання інформованості пацієнтів як про зміст, так і про якість медичних послуг тієї чи іншої клініки. Крім того, відбувається цифровізація медичних процесів та автоматизація рутини, наприклад, популярність дистанційної медицини, яка робить доступною для пацієнтів лікарів із різних міст та різних країн, розширює можливості діагностики тощо. [49]

Медичні заклади створюють нові бізнес-моделі, в основі яких є унікальна медична пропозиція; гнучка політика ціноутворення на медичні послуги; розширення спеціалізації; покращенні клієнтського сервісу, комунікації з пацієнтами; можливості створення партнерських програм з медичними закладами як в Україні, так і закордоном тощо.

Враховуючи це, свою специфіку має процес створення нових медичних послуг. Система управління медичними закладами повинна враховувати сучасний розвиток та впровадження інноваційних технологій в медицині та впроваджувати їх в медичну діяльність. При цьому необхідно враховувати такі критерії: унікальність медичної технології або медичної послуги; клінічна ефективність та безпека для пацієнтів; економічна ефективність (витрати на створення медичної послуги, рентабельність медичної послуги тощо).

1.2. Особливості процесного підходу до створення нових медичних послуг

У сучасних умовах розвитку медичного ринку відбувається постійна конкуренція між медичними закладами, які намагаються залучити якомога більше клієнтів. Одним з ефективних способів забезпечення конкурентоспроможності є створення нових медичних послуг.

Процес створення нових медичних послуг повинен бути організований згідно з принципами процесного підходу. Цей підхід передбачає поетапне виконання послідовних дій з метою досягнення бажаного результату. Основними етапами процесу створення нових медичних послуг є:

1. Аналіз потреб ринку. На цьому етапі вивчається попит на медичні послуги, аналізуються потреби клієнтів та виявляються прогалини у наданні медичних послуг.
2. Розробка ідеї нової медичної послуги. На основі аналізу потреб ринку формулюється ідея нової медичної послуги та визначається її специфіка.
3. Економічне обґрунтування впровадження нової медичної послуги. Визначається можливість втілення ідеї в життя, визначаються ресурси, необхідні для реалізації проекту та формується фінансова стратегія.
4. Розробка технологічних процесів та нормативно-правових документів. На цьому етапі розробляється технологічний процес надання нової

медичної послуги та встановлюються вимоги до персоналу, який її надаватиме.

5. Реалізація проекту. Здійснюється впровадження нової медичної послуги у практику медичного закладу.
6. Моніторинг та аналіз результатів. Оцінюється ефективність впровадження нової медичної послуги, навчання персоналу, супровід і моніторинг її покращення.

В Україні галузь медичних послуг тільки починає впровадження сучасних інструментів організації та управління своєю діяльністю. Процесний підхід до організації різних аспектів діяльності медичного закладу є одним із прогресивних інструментів системи управління як комерційними компаніями виробничого характеру так і компаніями сфери послуг. В межах процесного підходу окремі підрозділи медичного закладу розглядаються не як відособлені структурні одиниці зі своїми цілями, а як учасники єдиного процесу. Це дозволяє забезпечити безперервність управління на стику окремих процесів у рамках їх системи, а також при їх комбінаторній взаємодії.

Перевага процесного підходу полягає в здатності досягати мети, що ставиться перед медичною організацією, з меншими затратами ресурсів та витратами часу. В процесі реалізації процесного підходу до управління медичною організацією використовуються різноманітні методи та інструменти, що дозволяють покращити якість медичної допомоги та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. [28]

Отже, процесний підхід набуває провідного значення у моделюванні управлінської діяльності з підвищення якості медичної допомоги в сучасній практиці. Використання цього підходу дозволяє досягати більш високої ефективності управління та забезпечує покращення рівня надання медичних послуг.

Процесний підхід у медичній діяльності базується на поширеній моделі управління, яка визнає необхідність стандартизації та уніфікації процесів створення та надання медичних послуг. Головний принцип цієї моделі полягає в

наступному: створення та надання медичної послуги – це процес, ціннісноорієнтований на споживача. Метою цього процесу є досягнення клініко-економічного результату.

Зміна мислення керівників та працівників медичних закладів та формування нових акцентів у системі менеджменту якості медицини є необхідною для прийняття процесного підходу. Сучасні процесно-орієнтовані методи управління базуються на використанні корпоративних правил та вивірених, чітко прописаних процесів. Вони об'єднують медичні, технічні та економічні інформаційні потоки в рамках єдиної автоматизованої системи, що забезпечує досягнення корінного покращення основних актуальних показників діяльності організації: вартості, якості, сервісу та швидкості.

Необхідність розробки нових підходів до управління медичними організаціями продиктована потребою впровадження у вітчизняну охорону здоров'я сучасних принципів та технологій ефективного управління. Процесний підхід до створення медичних послуг розглядає медичну діяльність як структурований послідовний ланцюг дій (процесів), результатом якого і є медична послуга (клініко-медичний результат).

Особливістю сучасних процесно-орієнтованих методів управління, на відміну від традиційної ієрархічної функціональної діяльності та принципів структурованої організації, що застосовуються в українських медичних закладах, є використання корпоративних правил та узгоджених, чітко прописаних процесів. Вони включають у себе медичні, технічні дані, економічну аналітику та інформаційні потоки в рамках єдиної автоматизованої медичної системи. При цьому забезпечується досягнення суттєвого покращення ключових показників діяльності медичного закладу: вартості, якості, сервісу та швидкості надання медичних послуг. Узагальнену структуру бізнес-процесів медичного закладу наведено на рис. 1.2.

Вихідними чинниками, які впливають на структуру сукупності медичних бізнес-процесів в медичному закладі, є:

- монетизація медичного обслуговування (співпраця зі страховою компанією, корпоративний договір, пряма оплата пацієнта);
- програма обслуговування (обсяг і види медичних послуг);
- причина звернення (захворювання, діагностика, профілактика);
- особливості взаємовідносин медичного закладу і пацієнта (регулярність);
- якість діагностики (обґрунтованість діагнозу, відповідність плану ведення пацієнта);
- якість та методи лікування (обсяг та сучасні засоби лікування);
- гнучкість у наданні медичних послуг (перезапис на прийом, заміна лікаря, послуг);
- автоматизація медичної діяльності.

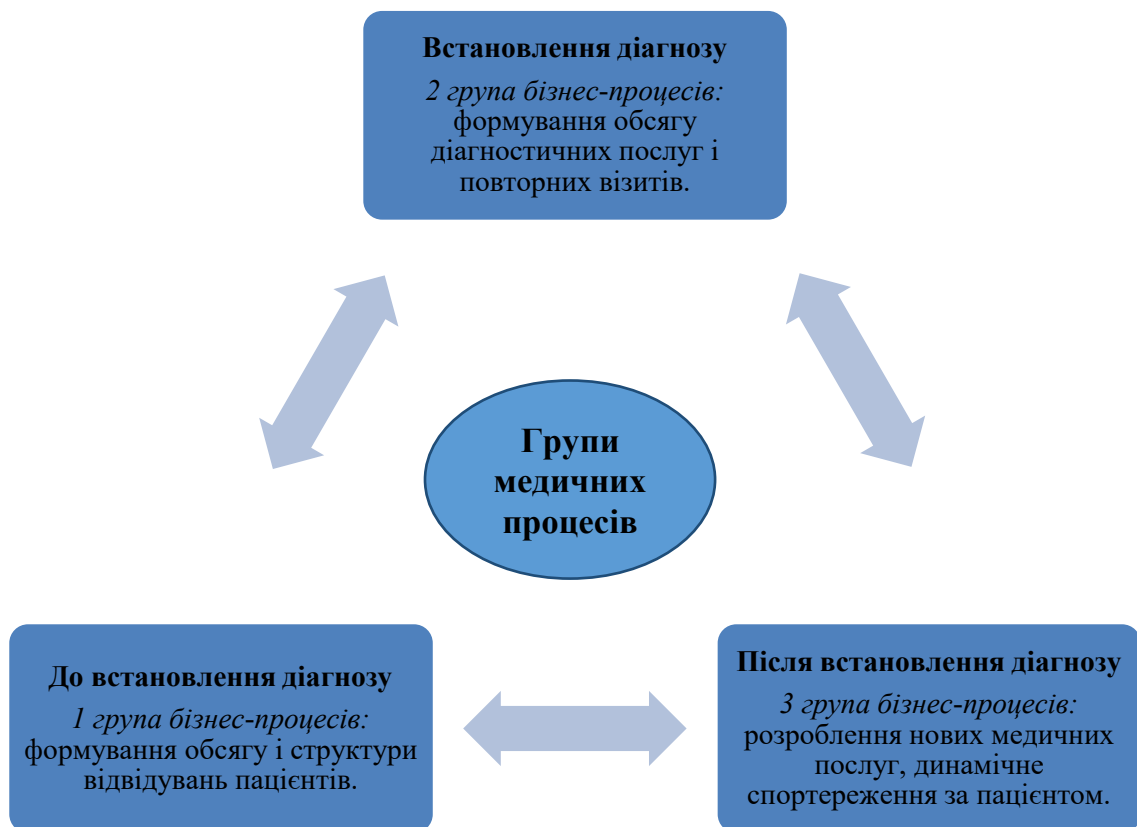


Рисунок 1.2 - Узагальнена структура бізнес-процесів медичного закладу

Джерело: [31]

Описова характеристика і стандартизація виконання бізнес-процесів є необхідною умовою для їх успішної реалізації в медичному закладі. Визначення

медичних бізнес-процесів надання клінічних та інших медичних послуг, допомагає на найнижчому амбулаторно-поліклінічному рівні визначатися з рівнем їх цінності для пацієнта. На цьому рівні першочерговою цінністю медичної послуги для пацієнта є встановлення правильного діагнозу. Постановка діагнозу є вхідною інформацією для інших бізнес-процесів, що визначає всю їх подальшу послідовність.

Незважаючи на універсальність основних принципів впровадження процесного підходу в розробку нових медичних послуг, в кожній області медицини повинна враховуватись її специфіка, пов'язана з характером перебігу певних захворювань, виконанням хірургічних втручань, та іншими параметрами процесу лікування.

1.3. Методологічні аспекти управління процесом створення нових медичних послуг

Процеси європейської інтеграції та трансформаційні перетворення у сфері охорони здоров'я створюють основу для формування нової моделі управління нею. Метою впровадження сучасних методів управління медичною сферою та її окремими суб'єктами є пошук можливостей для забезпечення пацієнтам якісного медико-соціального забезпечення.

Заклади охорони здоров'я на сьогоднішній день потребують оновлення підходів до управління та використання сучасних бізнесових інструментів, які покликані забезпечити ефективність та підвищити якість медичних послуг. У контексті медичного ринку будь-який медичний заклад пропонує пацієнтам портфель медичних послуг, оновлення яких є основою стратегічного розвитку.

Водночас, специфіка медичного ринку обумовлює і необхідність врахування особливостей процесу розробки нових медичних послуг та управління цим процесом. Пов'язано це з тим, що прямо чи опосередковано медичні послуги можуть впливати на здоров'я населення, а тому є об'єктом регулювання з боку держави.

На початковому етапі розробки концепції проекту необхідно дослідити специфіку медичних послуг, а також процесу їх створення та надання. Незалежно від сфери реалізації, обґрунтування будь-яких проектів передбачає використання принципів проектного менеджменту.

Моделі управління медичними закладами на засадах проектного менеджменту можуть стати основою їх стійкості в умовах невизначеності, а також у складний період війни в Україні. Потреба впровадження дієвої системи стратегічного управління стоїть практично перед усіма медичними закладами, які опинилися перед викликами реформування та негативного впливу воєнного стану. Водночас, не зменшується актуальність збереження в таких умовах конкурентоспроможності та потреби інтеграції вітчизняного медичного ринку до світового ринку медичних послуг. Досі актуальним є продовження медичної реформи, подолання викликів пандемії, та інших кризових станів.

При цьому треба зазначити, що ринок медичних послуг є пріоритетним в контексті формування такого суспільного блага як досягнення високих показників якості життя громадян України навіть в умовах воєнного стану. Виклики пандемії COVID-19, військова агресія росії та інші чинники зумовлюють необхідність невідкладного впровадження в систему управління медичних закладів нових методик та інструментів, серед яких є і проектний підхід до розроблення нових медичних послуг.

У складні часи особливо проявляється потреба у сучасних менеджерських знаннях у керівників медичних установ. Це стосується знань щодо організації процесу із забезпечення населення якісними медичними послугами в нових умовах. До переваг переходу системи управління медичним закладом на підходи проектного менеджменту можна віднести впровадження функціоналу процесного підходу до розробки та реалізації проектів впровадження нових медичних послуг.

Поступове впровадження «Національної стратегії реформування системи охорони здоров'я» має на меті подальше оновлення на всіх рівнях медичної системи філософії управління медичними закладами на основі підвищення

якості управління пакетами медичних послуг і медичних програм і проектів. Першим кроком до цього є впровадження нової моделі фінансування медичних послуг за концепцією «гроші йдуть за пацієнтом». [35]

У медичній сфері гостро відчувається необхідність удосконалення процесів управління створенням і просуванням медичних послуг. У загальному процес управління наданням медичних послуг складається з трьох блоків, що схематично наведено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Основні елементи управління процесом створення медичної послуги

Джерело: розроблено автором

Таким чином, процес управління створенням медичної послуги спрямовується на такі базові елементи:

- медична інфраструктура – вхідні ресурси та персонал;
- медичний / клінічний процес – процес створення і надання медичної послуги (допомоги);
- медична послуга – кінцевий результат медичного процесу.

На думку багатьох дослідників проблематики розвитку медичного ринку, процес управління медичними закладами необхідно розглядати як управління проектно-орієнтованими організаціями. Дослідники обґрунтували, що під поняттям «медичний проект» варто розуміти періодичність створення та завершення різних видів і типів партнерських операцій в розрізі різнопланових напрямів діяльності в сфері медицини. У цьому контексті варто використовувати портфельний метод управління процесом створення медичних послуг, що схематично відображений на рис. 1.4.

Керуючись логікою наведеного процесу можна сказати, що портфель медичних послуг - це складна система взаємопов'язаних медичних проектів, які на виході створюють медичні продукти/результати/цінність для пацієнтів та інших учасників медичного ринку. У контексті функціонування клініки «Віва» необхідним є структурування портфеля медичних послуг для визначення потреби в його оновленні. Критерієм такого структурування можуть бути стадії життєвого циклу медичних послуг, рівень їх інноваційності або рентабельності.

Впровадження сучасних підходів до управління медичним закладом на основі бізнес-процесів допомагає також вирішити питання підвищення якості медичних послуг. Для цього у медичних закладах впроваджують системи управління якістю на базі міжнародних стандартів ISO серії 9001. Так, стандарт якості серії ISO 9001 можна використовувати у медичних закладах як базовий, з обов'язковим розробленням і впровадженням внутрішніх документів його реалізації.

Керуючись логікою наведеного процесу можна сказати, що портфель медичних послуг - це складна система взаємопов'язаних медичних проектів, які на виході створюють медичні продукти/результати/цінність для пацієнтів та інших учасників медичного ринку.



Рисунок 1.4 – Загальна схема управління процесом створення портфеля медичних послуг

Джерело: адаптовано автором на основі вивчення літератури

У контексті функціонування клініки «Віва» необхідним є структурування портфеля медичних послуг для визначення потреби в його оновленні. Критерієм такого структурування можуть бути стадії життєвого циклу медичних послуг, рівень їх інноваційності або рентабельності.

Цінність створення портфеля медичних послуг полягає у формуванні та підтримці гармонійного стану пацієнта, рівень підтримки здоров'я якого визначається як за власною самооцінкою пацієнта, так і за сучасними параметрами стандартів надання медичних послуг у державі і світі.

Висновки за розділом 1

За результатами виконання першого розділу роботи можна зробити наступні висновки:

1. Становлення та розвиток ринку медичних послуг є важливою темою для теоретичної та прикладної економічної науки, оскільки воно пов'язане зі зміщенням акценту на дослідження проблем регіональних ринків медичних послуг та здатністю вирішувати соціально-економічні проблеми відповідних регіонів.
2. Важливим є розуміння специфіки медичної галузі та відповідність її особливостям при формуванні бізнес-стратегії. Одним із ключових елементів успішної стратегії розвитку медичного закладу є забезпечення високої якості медичних послуг та підвищення задоволення клієнтів. Крім того, важливо враховувати новітні технології та тенденції у медицині, а також відповідати на потреби ринку та забезпечувати конкурентну перевагу.
3. Процес створення нових медичних послуг повинен бути організований згідно з принципами процесного підходу. Цей підхід передбачає поетапне виконання послідовних дій з метою досягнення бажаного результату.
4. Процесний підхід до створення медичних послуг розглядає медичну діяльність як структурований послідовний ланцюг дій (процесів), результатом якого і є медична послуга (клініко-медичний результат).

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПОРТФЕЛЮ ПОСЛУГ МЕРЕЖІ КЛІНІК ТОВ «ЕКСПЕРТ-МЕД»

2.1. Характеристика стану і тенденцій розвитку вітчизняного ринку медичних послуг

Розроблення будь-яких заходів щодо розвитку медичного закладу не є можливим без аналізу стану ринку медичних послуг в Україні, процеси реформування якого досі не є завершеними. Першочергове значення системи охорони здоров'я для розвитку суспільства визначає необхідність трансформаційних перетворень у системі охорони здоров'я та на медичному ринку в Україні. Негативними його характеристиками дотепер є незадовільний стан окремих державних і комунальних закладів медицини, а також недостатня якість медичних послуг. Однією із причин низької швидкості змін та наявності розривів у матеріально-технічному рівні окремих медичних закладів є те, що значна їх кількість фінансується за публічні, а не приватні кошти. Не всі місцеві громади мають однакові фінансові можливості для технічного оновлення медичних закладів, а ресурс держави також є обмеженим. Крім того, однією із проблем, яка має вплив на рівень і якість медичних послуг, є стан оплати праці медичного персоналу.

Загальним орієнтиром процесів реформування ринку медичних послуг до 2020 року була Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 роки. Вона була складовою Національного плану дій з реформування, який був проголошений Указом Президента України від 12 січня 2015 року №5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» та урядом України (програма діяльності Кабінету Міністрів України, схвалена постановою Верховної ради України від 11 грудня 2014 року № 26-VIII). [35, 36]

Стратегія розглядається як рамковий галузевий документ, що формує контекст, бачення, принципи, пріоритети, задачі та основні подальші кроки реформування української системи охорони здоров'я.

Незважаючи на триваючу військову агресію росії проти України, уряд розпочав підготовку Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року, що розробляється на виконання Указу Президента України № 369/2021 від 18.08.2021 року. Мета нової стратегії — забезпечити функціонування системи охорони здоров'я таким чином, аби були створені всі умови для того, щоб кожна людина мала можливості подбати про своє здоров'я, підтримувати, зберігати його та отримувати найвищий доступний рівень медичної допомоги, незалежно від обставин.

У структурі державних органів, які реалізують державну політику у сфері охорони здоров'я є Національна служба здоров'я України (далі - НСЗУ). НСЗУ здійснює, зокрема, державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення.

До основних завдань НСЗУ відносять:

- фінансування програми державних гарантій медичного обслуговування населення (програма медичних гарантій);
- замовлення медичних послуг та лікарських засобів за програмою медичних гарантій;
- щорічне розроблення пропозицій щодо розвитку державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення, а саме розширення пакета програми медичних гарантій.

Програма медичних гарантій є ключовим документом, який містить перелік та визначення обсягів медичних послуг, а також ліків, які держава гарантує населенню та здійснює їх оплату за рахунок коштів державного бюджету за єдиними тарифами. Медичні заклади співпрацюють із НСЗУ на умовах укладення договорів.

До тепер проблемним питання функціонування медицини є модель фінансування закладів охорони здоров'я, яка довгий час здійснювалась за

принципом покриття витрат, а не фінансування наданих послуг. Низька спроможність держави фінансувати медичні послуги зумовлює недостатній матеріально-технічний рівень державних закладів охорони здоров'я та незадовільну якість медичних послуг. У світовій практиці рівень витрат на охорону здоров'я характеризує рівень розвитку суспільства в цілому та впливає на рейтинги держави у світі (рис. 2.1).

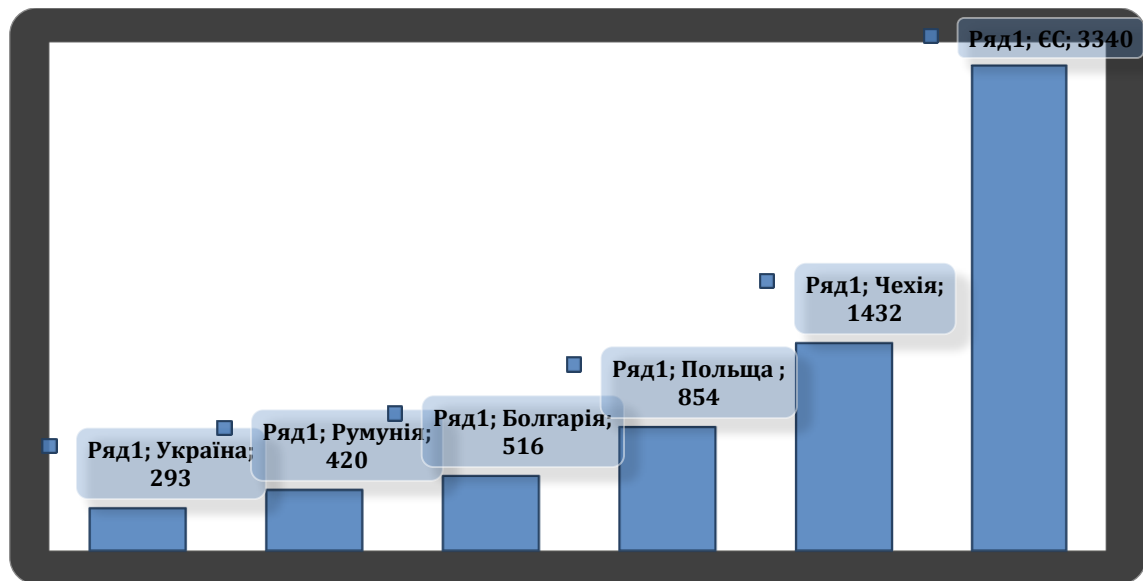


Рисунок 2.1- Витрати на охорону здоров'я на душу населення у 2021 році,
дол. США

Джерело: за даними [64]

Найбільшу частку у структурі джерел фінансування системи охорони здоров'я в Україні становлять кошти державного бюджету (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Структура видатків державного бюджету на охорону здоров'я у 2021 році,
млрд.грн

Джерело: за даними [29]

За час функціонування Програми медичних гарантій у ній постійно розширювався перелік доступних та оплачуваних державою медичних послуг. Так, у 2021 році з'явилися нові послуги:

- супровід та лікування пацієнтів з туберкульозом первинною ланкою;
- допомога мобільними мультидисциплінарними командами пацієнтам із розладами психіки та поведінки;
- ведення вагітності в амбулаторних умовах;
- лікування пацієнтів методом перитонеального діалізу;
- лікування та супровід пацієнтів із гематологічними та онкогематологічними захворюваннями у дорослих та дітей в амбулаторних і стаціонарних умовах.

У 2022 році пакет медичних гарантій становив 38 послуг (рис. 2.3), серед яких новою є послуга хірургії «одного дня» в умовах стаціонару.



nszu.gov.ua

Рисунок 2.3 – Характеристика програми медичних гарантій у 2022 році

Джерело: за даними [29]

Крім власне медичних послуг, медичні заклади впроваджують цифрові сервіси для оптимізації взаємодії пацієнтів із медичною установою. Найпоширеніші з них: запис до лікаря онлайн; онлайн-консультації, онлайн сервіси передачі результатів аналізів тощо.

В умовах воєнного стану держава продовжує фінансування системи медичних гарантій. Однак, треба зазначити, що медична сфера є однією із найбільш постраждалих внаслідок війни сфер в Україні. Тільки за перші 3 місяці вторгнення нараховувалось близько 675 пошкоджених або розграбованих закладів охорони здоров'я.

Не зважаючи на такі втрати, процеси реформування медицини продовжуються. Їх основною метою є створення і надання медичних послуг високої якості автономними суб'єктами медичного ринку, які використовуватимуть різні моделі фінансування.

Таким чином, пацієнти можуть отримати безоплатну медичну допомогу також і в приватних медичних закладах. Ці витрати фінансує Національна служба здоров'я, якщо медичний заклад має договір з НСЗУ.

У 2022 р. НСЗУ було укладено 1153 договори із майже 1000 приватних медичних закладів. Структура укладених договорів із НСЗУ у 2022 році наведена на рис.2.4.

Треба зазначити, що динаміка укладання договорів приватних клінік із НСЗУ є зростаючою. Розширення доступу приватних клінік до програми медичних гарантій збільшує конкуренцію на ринку та чинить позитивний вплив на рівень якості медичних послуг загалом.

У річному Звіті НСЗУ зазначається, що за напрямом первинної медичної допомоги договори уклали 928 приватних закладів. Це становить 42% від усіх медичних закладів, із якими укладено договір на послуги з первинної меддопомоги). За напрямом спеціалізованої медичної допомоги договори із НСЗУ мають 225 приватних закладів. Це становить 8,7% від усіх медичних закладів, з якими укладено договір зі спеціалізованої медичної допомоги.

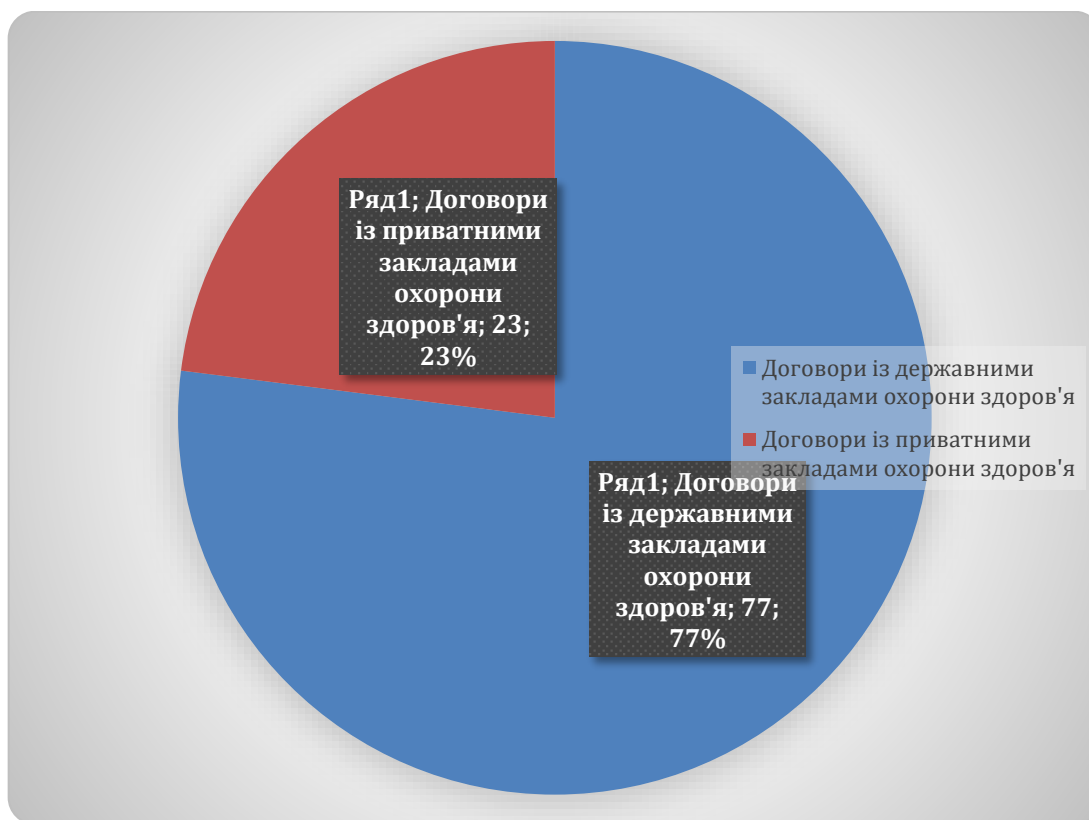


Рисунок 2.4 – Структура укладених договорів із НСЗУ у 2022 році

Джерело: за даними [29]

Отже можна зробити висновок, що відбувається зростання кількості приватних медичних закладів, які укладають договори із НСЗУ. В умовах зниження купівельної спроможності громадян, фінансування медичних послуг за програмою медичних гарантій для приватних медичних закладів є важливим джерелом підтримки їх фінансового стану у тому числі.

Основні напрями, за якими приватні медичні заклади уклали угоди із НСЗУ:

- Надання медичної допомоги дорослим та дітям в амбулаторних умовах.
- Пріоритетні амбулаторні послуги з раннього виявлення онкозахворювань.
- Вакцинація проти COVID-19.
- Хірургічні операції.
- Супровід та лікування пацієнтів з туберкульозом на первинному рівні.
- Послуги з реабілітації пацієнтів.
- Гемодіаліз.

- Діагностика, лікування та супровід осіб із вірусом імунодефіциту людини (та підозрою на віл).
- Ведення вагітності в амбулаторних умовах.
- Допомогу пацієнтам з онкологією.
- Медична допомога при інсульті.
- Лікування інфарктів.
- Стаціонарна медична допомога пацієнтам з гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою коронавірусом SARS-CoV-2, яка надавалася протягом квітня - травня 2021 р.

Вивчення результатів досліджень стану ринку медичних послуг в Україні на сьогодні дозволяє зробити наступні висновки:

- реформування медичної галузі має незавершений характер та потребує активізації навіть в умовах воєнного стану;
- найбільш оптимальні умови функціонування за критеріями матеріально-технічного забезпечення та якості послуг в результаті реформи отримала первинна ланка медицини;
- пандемію COVID-19 зумовила призупинення процесів реформування вторинної і третинної ланок системи охорони здоров'я, військові дії також обмежують можливості фінансування наступних реформ;
- фіксується позитивна тенденція зростання довіри споживачів (пацієнтів) до приватних медичних закладів. Одночасно зростає їх частка у структурі укладених договорів із НСЗУ.

2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Експерт-Мед»

Інформаційним об'єктом магістерської роботи є ТОВ «Експерт-Мед», діяльність якого здійснюється через мережу клінік «Віва». Для оцінки поточного стану ТОВ «Експерт-Мед», представимо загальну характеристику мережі клінік «Віва», із якою компанія функціонує на ринку медичних послуг м. Києва.

ТОВ «Експерт-Мед» засноване у м.Київ та з 2005 року розвиває мережу клінік «Віва» здійснюючи такі статутні види діяльності:

- загальна медична практика;
- діяльність лікарняних закладів;
- спеціалізована медична практика;
- інша діяльність у сфері охорони здоров'я.

Мережа клінік «Віва» складається із 14 медичних закладів, що надають послуги більше ніж із 50 медичних спеціальностей. Загальна чисельність персоналу мережі клінік становить 493 працівники, з яких:

- 310 лікарів;
- 140 медичних сестер;
- 10 фахівців-біологів;
- 33 асистенти лікарів.

Узагальнена медико-організаційна характеристика ТОВ «Експерт-Мед» наведена у табл. 2.1.

Отже, мережа клінік «Віва» здійснює діяльність на ринку приватних медичних послуг та має на меті створення комфортних умов для діагностики та лікування пацієнтів. Для представлення загальної характеристику стану та динаміки розвитку мережі клінік «Віва», використаємо методику аналізу ресурсного набору бізнесу, що передбачає оцінку стану та потенціалу використання матеріальних і нематеріальних ресурсів медичного закладу.

Таблиця 2.1 – Медико-організаційна характеристика ТОВ «Експерт-Мед»
(мережі клінік «Віва»)

№ з/п	Критерій	Описова характеристика
-------	----------	------------------------

1	Медичні напрями роботи	- Консультаційна поліклініка для дітей і дорослих – прийом лікарів різних спеціальностей; - Діагностичні обстеження – УЗД, РЕГ, ЕНМГ, холтер, ЕКГ, гінекологічні методи діагностики, ехокардіографія; - Лабораторна діагностика.
2	Чисельність персоналу, всього осіб, у т.ч.	493
	лікарі	310
	медичні сестри	140
	фахівці - біологи	10
	асистенти лікарів	33
3	Діючі клініки мережі	Клініка на Нивках (вул. Огіркова, 69); - Клініка на Чайках (вул. Печерська, 4); - Клініка на Виноградарі (пр. В. Порики, 9а); - Клініка на Подолі (вул. Щекавицька, 36); - Клініка на Троєщині (вул. Лаврухіна, 6); - Клініка на Либідській (вул. Антоновича, 15); - Клініка на Шулявській (вул. Вадима Гетьмана 1-в) - Клініка на Борщагівці (вул. Якуба Коласа 2-д); - Клініка на Троєщині (вул. Оноре де Бальзака, 85а); - Клініка на Харківському (Харківське шосе, 49 а); - Клініка в Конча-Заспі (Козин вул. Київська, 169); - Клініка на Осокорках (49-а Садова вулиця, 28); - ОРЦ "Сосни", Київський філіал (вул. Оноре де Бальзака, 85а); - ОРЦ Сосни (Київська обл., Вишгородський р-н, с. Воропаїв (30 км від Києва), вул. Київська 100)

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Схематично елементи ресурсного забезпечення ТОВ «Експерт-Мед» як оператора мережі клінік «Віва» наведено на рис. 2.5:

- матеріально-технічні ресурси;
- нематеріальні активи;
- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- ринкові ресурси.



Рисунок 2.5 – Елементи ресурсного забезпечення ТОВ «Експерт-Мед»

Джерело: розроблено самостійно

Розуміння складу, обсягів та якісних характеристик ресурсного набору ТОВ «Експерт-Мед» дозволить оцінити потенціал створення розробки та реалізації нових медичних послуг, визначити види ресурсних ефектів, які можна із цього процесу отримати.

Матеріально-технічні ресурси є важливими для функціонування будь-якої компанії, і для медичного закладу у тому числі. Рівень забезпечення новим медичним обладнанням, інструментами та засобами діагностики, спеціальним автотранспортом тощо впливає на можливість клінік надавати якісні медичні послуги.

Фінансова оцінка матеріально-технічних ресурсів ТОВ «Експерт-Мед» відображається у вартості основних засобів та частини оборотних активів, якими воно володіє. Для розуміння тенденцій розвитку матеріально-технічної бази

мережі клінік «Віва» важливо оцінити не стільки кількісні параметри, скільки показники приросту цього виду ресурсів, що відображено на рис. 2.6.

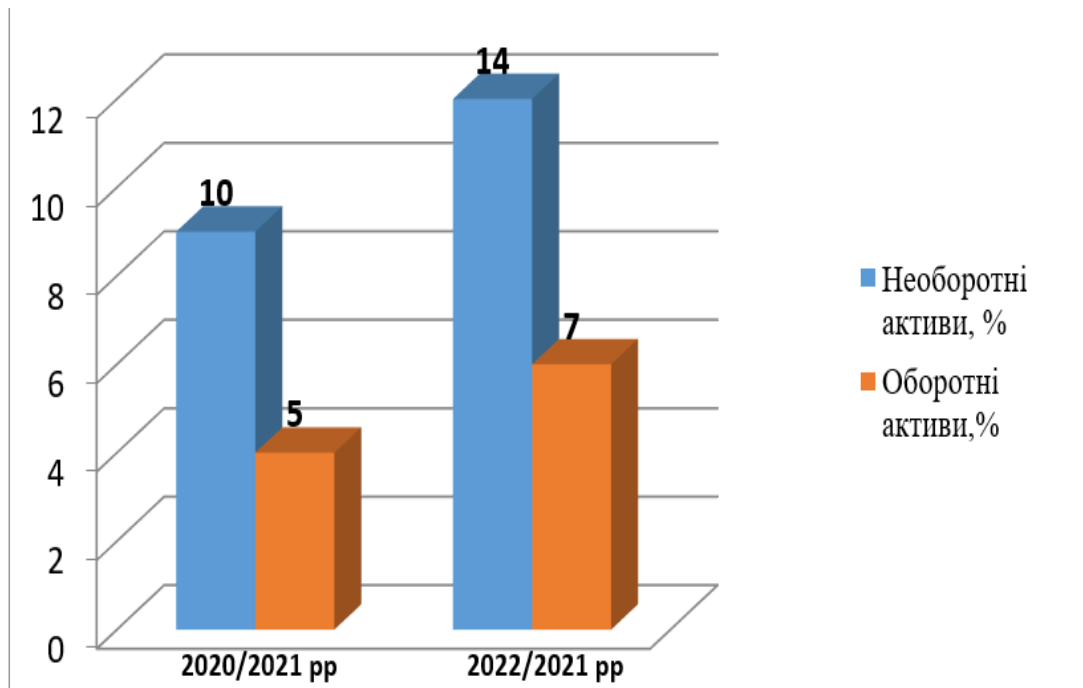


Рисунок 2.6 – Показники приросту величини активів ТОВ «Експерт-Мед» у 2020-2022 pp.

Джерело: розраховано автором на основі [31]

Із наведених даних видно, за період 2020-2022 років вартість і структура активів, що становлять основу матеріально-технічних ресурсів, зростали. Особливого значення, враховуючи профіль основних послуг мережі клінік «Віва», набувають основні засоби: медичне обладнання, засоби діагностики тощо. Їх характеристику наведено у табл.2.2.

Як вказують наведені характеристики, ТОВ «Експерт-Мед» володіє матеріальними активами у вигляді медичного обладнання. Інноваційні характеристики цього обладнання визначають його стратегічний характер для діяльності мережі клінік «Віва» та надання якісних медичних послуг.

Таблиця 2.2 – Характеристика параметрів медичного обладнання ТОВ
«Експерт-Мед»

№ з/п	Назва обладнання	Характеристика як стратегічного ресурсу	Кількість, од.
1	УЗД апарат GeneralElectric Voluson E8.	Voluson E8 – це кращий апарат з точки зору співвідношення ціни та якості, розроблений інженерами General Electric. Інноваційний характер цього медичного засобу визначається вбудованим сучасним сканером сканер, що забезпечує об'ємну візуалізацію зображення. Використання моделі E8 дозволяє вивести на новий рівень можливості візуалізації в області акушерства та гінекології, оцінки серцевої діяльності плоду в утробі матері та проведення ранніх ультразвукових досліджень у 1-му триместрі. Головна відмінність GE Voluson E8 від інших апаратів УЗД – удосконалена технологія об'ємної візуалізації HD live другого покоління, що збільшує глибину сприйняття та реалізм анатомічних структур. Крім цього, сканер підтримує режим томографії. Використовуючи потужний ультразвуковий сигнал, оператор може отримати кілька паралельних зрізів, які разом формують цілісне об'ємне зображення. Режим томографічного ультразвуку TUI – суттєвий крок у бік розширення можливостей ультразвукової діагностики.	5
2	Томограф Siemens MAGNETOM Sola	Це медичне обладнання є однією із останніх інноваційних розробок німецької компанії Siemens. Даний апарат використовує сучасні технології та функції, що спрощують процеси діагностичного сканування пацієнтів, оптимізують планове лікування. Використана у цій моделі технологія BioMatrix дозволяє апарату MPT автоматично підлаштовуватися під анатомічні та фізіологічні особливості кожного пацієнта, що запобігає небажаним відхиленням при діагностиці. Цей апарат є унікальним для медичного ринку м. Києва.	2
3	Рентген апарат IMAX 7000	Цифрова хірургічна рентгеноскопична система з 2 плоскими монохромними медичними екранами і цифровою робочою станцією. Рентгенівська система належить до вищого сегмента медичного обладнання та розрахована для проведення рутинних і спеціалізованих хірургічних втручань у всіх клінічних областях - починаючи від ортопедії й закінчуючи кардіологією.	
4	Цифровий мамографічний апарат Amulet Innovality	Цифровий мамографічний пристрій дозволяє значно підвищити якість обстеження. Обладнання для мамографії FUJIFILM допомагає визначити будь-які новоутворення у тканинах молочної залози, навіть такі, що не піддаються пальпації. У пристроях використовується цифрова матриця, що виводить зображення на комп'ютер у міру того, як промінь проходить крізь тканини.	

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації мережі клінік «Віва»

Основним джерелом фінансових ресурсів ТОВ «Експерт-Мед» є виручка від основної діяльності, що стабільний чистий прибуток для мережі клінік «Віва». Оскільки, як зазначалось раніше, медичний бізнес є достатньо капіталомістким, оскільки вартість медичного обладнання є досить високою, то саме чистий прибуток використовується приватними медичними закладами для оновлення медичного обладнання. У табл. 2.3 представлено динаміку зміни показників фінансових результатів діяльності мережі клінік «Віва» за період 2019-2022 рр, а також значень основних показників рентабельності послуг.

Таблиця 2.3 - Основні показники діяльності ТОВ «Експерт-Мед» за 2019 – 2021 рр.

№ з/п	Показник	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.	Динаміка (позитивна /негативна)
1	Зміна виручки від надання медичних послуг, %	13	16,8	11,2	позитивна
2	Зміна чистого прибутку, %	9	8	4	негативна
3	Зміна собівартості послуг, %	11,5	10,1	6,4	негативна
4	Зміна рентабельності послуг, %	- 2,3%	-4,1%	-8,2	негативна

Джерело: розраховано автором на основі [31]

Наведені дані вказують на те, що незважаючи на позитивну тенденцію приросту виручки від надання медичних послуг, зростання чистого прибутку у 2022 році порівняно з 2019 роком зменшилось більше ніж у 2 рази. При цьому спостерігається тенденція зростання собівартості медичних послуг вищими темпами, ніж збільшення прибутку. Результатом цього стало зниження показників рентабельності, відповідно значення відхилень цього показника є суттєві та зі знаком мінус. Треба зазначити, що найбільш різке зниження приросту виручки та чистого прибутку відбулось у 2022 році та спричинене наслідками військової агресії. Водночас, позитивним є те, що загалом діяльність ТОВ «Експерт-Мед» у 2022 році була прибутковою.

Наступним важливим ресурсом, що визначає потенціал розвитку ТОВ «Експерт-Мед» на ринку медичних послуг є ринкові ресурси. Для ідентифікації основних ринкових ресурсів необхідно дослідити результати маркетингової діяльності ТОВ «Експерт-Мед» на ринку медичних послуг м. Києва. Важливість ринкових ресурсів для успішної діяльності медичного закладу на ринку деякими експертами розглядається пріоритетною, оскільки з кожним роком зростає поінформованість пацієнтів про показники ринку в цілому, доступність онлайн-інформації та сервісів. Дуже часто навіть найсучасніше медичне обладнання не є гарантом того, що клініка буде популярною серед пацієнтів.

У сфері просування медичних послуг все популярнішим напрямом стає медичний маркетинг. Необхідність у ньому зумовлена насамперед специфікою відносин провайдерів медичних послуг зі своїми споживачами.

Американська медична асоціація визначає медичний маркетинг як комплексний процес планування, економічного обґрунтування та управління процесом створення медичних послуг, ціновою політикою, просуванням послуг, а також управління процесом їх реалізації.

В умовах зростання комплексності та складності маркетингових рішень сформувався окремий вид підприємницької діяльності, що здійснюють спеціалізовані маркетингові агенції, що керують просуванням медичних послуг від їх виробника до споживача. Медичний маркетинг також розглядається як соціальний процес, що дозволяє прогнозувати, розширювати та задовольняти попит на медичні послуги через їх розробку, просування та реалізацію.

Для ідентифікації ринкових (маркетингових) ресурсів ТОВ «Експерт-Мед» використаємо найсучаснішу концепцію 7P маркетингу. Схематично основні ресурси 7P маркетингу ТОВ «Експерт-Мед» наведено на рис. 2.7.

Отже, до основних елементів ринкових ресурсів ТОВ «Експерт-Мед» за концепцією 7P маркетингу можна віднести:

- 1) Медична послуга (Product) – спеціалізовані медичні послуги; більше 60 медичних спеціальностей. Пакетний підхід до формування маркетингових пропозицій пацієнтам (діагностика+лікування).

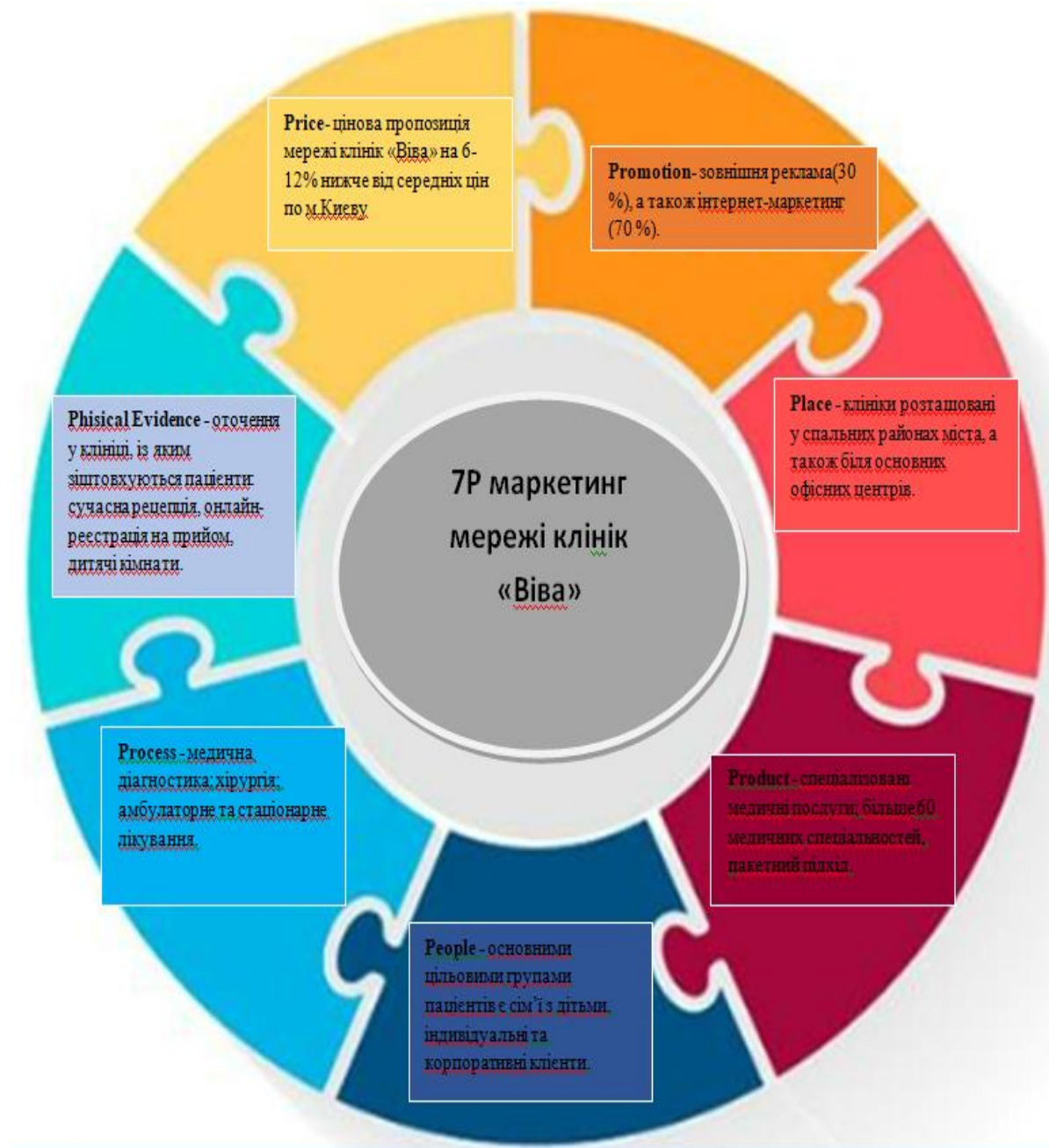


Рисунок 2.7 - Основні елементи комплексу маркетингу «7P» для ТОВ «Експерт-Мед»

Джерело: розроблено автором із використанням графічного редактора на основі [31]

- Ціни на медичні послуги (Price) – цінова пропозиція мережі клінік «Віва» на 6-12% нижче від середніх цін по м.Києву; використання знижок на пакетні медичні послуги чи оформлення річного медичного пакету обслуговування.

- 3) Місце розташування клінік (Place) – клініки розташовані у спальних районах міста, а також біля основних офісних центрів для зручності обслуговування великих корпоративних клієнтів; доступність станцій метро.
- 4) Способи просування медичних послуг клініки (Promotion): для поширення інформації про клініки використовується зовнішня реклама(30 %), а також інтернет-маркетинг (70 %).
- 5) Цільові групи пацієнтів (People) – основними цільовими групами пацієнтів є сім'ї з дітьми, індивідуальні та корпоративні клієнти. Середній вік – 51 рік; середній дохід – більше 17 тис.грн.
- 6) Операційні процеси (Process) – медична діагностика; хірургія; амбулаторне та стаціонарне лікування.
- 7) Фізичне оточення (Physical Evidence) – оточення у клініці, із яким зіштовхуються пацієнти: сучасна рецепція, онлайн-реєстрація на прийом, дитячі кімнати.

Проведений аналіз комплексу маркетингу «7Р» ТОВ «Експерт-Мед» вказує на те, що воно для розвитку мережі використовує сучасні засоби маркетингової діяльності на ринку медичних послуг. Водночас, необхідно за окремими елементами комплексу «7Р» необхідно поглибити потенціал використання ринкових ресурсів. Зокрема, ТОВ «Експерт-Мед» необхідно поглибити принципи сегментації існуючих і потенційних пацієнтів для забезпечення точнішого позиціонування медичних послуг, а також формування адекватної цінової політики. Крім цього, враховуючи існуючі реалії війни, необхідно врахувати питання інклюзивності та соціального маркетингу, освоєння і впровадження сучасних медичних напрямів.

Серед сукупності усіх ресурсів, у тому числі і ринкових, необхідно окремо виділити персонал мережі клінік «Віва», оскільки від його кваліфікації, soft skills та інших характеристик залежить рівень задоволення пацієнтів, а відповідно і ринкові позиції мережі клінік. Важливим аспектом оцінки персоналу як ресурсу ТОВ «Експерт-Мед» є його вартість для медичного закладу, що оцінюється

величиною витрат на заробітну плату, а також фінансування заходів із розвитку та витрат на підбір. Для порівняння вартості персоналу мережі клінік «Віва» та ринкової вартості цього ресурсу, можна використати відкриту інформацію відомих сайтів із пошуку роботи, які публікують рейтинг очікуваних заробітних плат, у тому числі і медичних працівників.

Треба зазначити, що така оцінка до 2022 року та після вторгнення суттєво не відрізняється, оскільки медичні працівники є затребуваними та очікування їх щодо заробітної плати також зростають.

Згідно з даними платформи для аналітики з управління персоналом, середня заробітна плата, яку пропонували українські приватні медичні заклади у 2022 році на пошукових ресурсах, становила 23000 грн. Натомість середня компенсація в сфері "Медицина і фармацевтика" склала 23500 грн.

Водночас, наявність кваліфікованого персоналу є необхідною, але не єдиною умовою успіху медичної клініки на ринку. Необхідним чинником є постійний розвиток та збільшення інтелектуального капіталу, носієм якого є персонал клініки. На величину та якість інтелектуального капіталу персоналу клініки впливає рівень сформованих у медичному закладі нових знань і досвіду, нові практики, які складно скопіювати конкурентам.

Так, для створення професійних компетенцій медичного персоналу у ТОВ «Експерт-Мед» використовується поширена модель навчання та підвищення кваліфікації за різними медичними спеціальностями. У мережі клінік лікарі заохочуються до участі у наукових медичних семінарах і конференціях, що сприяють підвищенню кваліфікації.

Що стосується «м'яких» компетенцій, то для їх формування використовується додаткова модель: залучення фахівців для проведення тренінгів із розвитку комунікацій та особистої ефективності.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності портфелю послуг мережі клінік ТОВ «Експерт-Мед»

Для діагностики сучасного стану та оцінки рівня конкурентоспроможності портфелю медичних послуг ТОВ «Експерт-Мед» на медичному ринку м.Києва необхідно попередньо здійснити оцінку зовнішнього середовища його діяльності. Для цього доцільно використати дієву методику PEST-аналізу, яка дає змогу оцінити ключові екстернальні параметри впливу на ТОВ «Експерт-Мед». Результати PEST-аналізу наведено на рис.2.8.



Рисунок 2.8 – Основні зовнішні чинники PEST-аналізу впливу на функціонування ТОВ «Експерт-Мед»

Джерело: побудовано автором самостійно за даними [22, 23, 33]

Очевидно, що в умовах війни на сьогоднішній день найбільшого впливу мають політичні чинники та безпека функціонування медичних закладів. Крім того, складна економічна ситуація, що викликана військовою агресією росії, знижує купівельну спроможність як пацієнтів, так і фінансові можливості самих клінік. Міграційні процеси також впливають на зміну профілю потенційних пацієнтів клінік, особливо у м.Києві, куди переїхало багато внутрішньопереміщених осіб.

Основними суб'єктами ринку медичних послуг в Україні є:

- 1) медичні заклади: лікарні, амбулаторно-поліклінічні заклади, діагностичні та реабілітаційні центри, санаторії, індивідуально практикуючі лікарі тощо;
- 2) пацієнти - індивідуальні чи групові споживачі медичних послуг.
- 3) посередники - страхові компанії, добровільні організації тощо.

За останні роки відбувається зростання кількості приватних медичних закладів, які відносяться до базового (первинного) та інших рівнів охорони здоров'я. Таким чином загострюється конкуренція на ринку медичних послуг, що забезпечує поступове підвищення їх якості.

На особливості формування зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Експерт-Мед» впливає, зокрема, структура медичних закладів за формою власності. Домінуючою залишається частка медичних установ державної і комунальної власності. Водночас, необхідно зазначити, що у 2020-2021 рр. намітилась тенденція до збільшення частки приватних медичних закладів.

Стосовно географічного розміщення, то найбільший потенціал розвитку приватної медицини у 2019-2021 роках демонстрували великі обласні центри: Київ, Харків, Дніпро, Одеса, Львів. Оскільки ТОВ «Експерт-Мед» є приватним медичним закладом, то у подальшому зупинимось детальніше на аналізі функціонування сегменту приватних медичних закладів.

Необхідно зазначити, що за масштабами діяльності приватні медичні заклади в основному представлені на ринку невеликими клініками чи приватними медичними кабінетами. Середня чисельність персоналу таких закладів становить до 50 осіб.

Водночас, необхідно зазначити, що за період 2019-2021 років сформувались вже цілі мережі приватних медичних клінік, чисельність персоналу яких перевищує 800 осіб. До найбільших мережевих клінік, до яких відноситься і клініка «Віва» ТОВ «Експерт-Мед», належать також клініка «Оберіг», медичний центр «Біомед», клініка «Оксфорд Медікал», клініка «Добробут», клініка «Медіком» та інші.

У грошовому еквіваленті ринок приватних медичних послуг характеризувався зростаючою динамікою. У загальному приріст ринку за період з 2019 до 2021 року склав більше 50%. Окремо варто відзначити тенденції зміни обсягів ринку медичних послуг у м.Київ, оскільки саме у столиці розміщуються всі основні оператори медичного ринку та найбільші медичні мережі (рис.2.8).

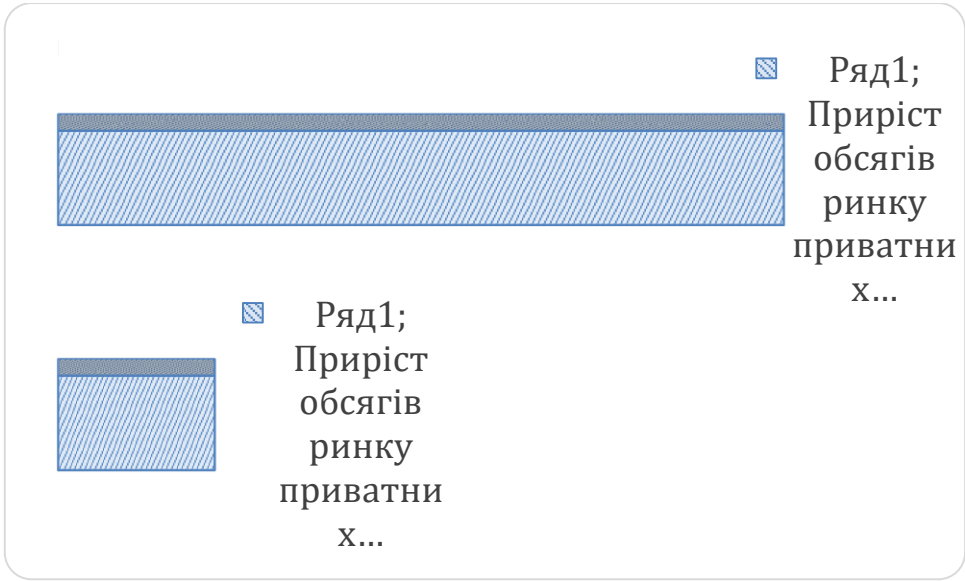


Рисунок 2.8 – Динаміка приросту обсягів ринку приватних медичних послуг в Україні у 2019-2021 рр., %

Джерело: розраховано автором за даними [39]

Для аналізу зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Експерт-Мед» необхідно здійснити оцінку конкурентних позицій основних медичних закладів, які надають медичні послуги у м. Київ.

У таблиці 2.4 представлено перелік та характеристику спеціалізації провідних приватних медичних закладів в Україні. Лідуючими сегментами спеціалізації приватних медичних закладів з позицій рентабельності є стоматологія, гінекологія, косметологія та репродуктивна медицина.

Таблиця 2.4 – Найбільші приватні медичні заклади України

№ з/п	Назва компанії	Медичний напрям
-------	----------------	-----------------

1	Медичний холдинг «Медікавер»	Багатофункціональний медичний холдинг (загальна медицина, лабораторна діагностика та репродуктивні технології)
2	ТОВ «Медікс-Рей Інтернешнл Груп» (Лікарня ізраїльської онкології «LISOD»)	Онкологічна лікарня з повним циклом допомоги
3	«Добробут»	Багатофункціональний медичний центр
4	«Медиком»	Багатофункціональний медичний центр
5	«Oxford medical»	Багатофункціональний медичний центр
6	ТОВ «Експерт - Мед» (Мережа клінік «Biva»)	Багатофункціональний медичний центр
7	«Eurolab»	Лабораторні дослідження, діагностика
8	«Ісіда»	Гінекологічний центр

Джерело: розроблено автором на основі аналізу онлайн-система для бізнесової аналітики [32]

Необхідно зазначити, що незважаючи на зростання конкуренції на ринку приватних медичних послуг, отримати узагальнені дані щодо характеристик діяльності основних приватних клінік є досить складно. На основі аналізу інформації на ресурсі Youcontrol, де зазначається установча інформація про суб'єкти бізнесу в Україні, можна зробити висновок, що приватні медичні заклади можна віднести до одного із типів:

- консультативний центр із спеціалізацією на малоінвазивних процедурах;
- приватні медичні заклади широкої спеціалізації (наявність діагностики, операційних, надання невідкладних медичних послуг).

При цьому, треба зазначити, що навіть якщо клініка спочатку створюється як невеликий консультативний центр, то згодом вона розширює свою спеціалізацію та розвиває структуру філій, що перетворює її у багатофункціональний медичний центр.

Крім цього, на ринку медичних послуг України, як видно із вище наведеної таблиці, вже сформувались впізнавані медичні бренди, які можуть дозволити

собі утримувати значну частку преміального медичного ринку (вищі ціни, менше акційних пропозицій).

Враховуючи наведену інформацію, проведемо оцінку позиціонування ТОВ «Експерт-Мед» (мережі клінік «Віва») на ринку медичних послуг м. Києва. ТОВ «Експерт-Мед» працює на ринку під брендом мережі клінік «Віва».

На рис. 2.9 наведено порівняльну характеристику співставлень в оцінках конкурентних позицій приватних медичних клінік, що сформовано за результатами опитувань представників самих клінік та пацієнтів. Результати опитування оприлюднені на інтернет-платформі Medexpert.ua.

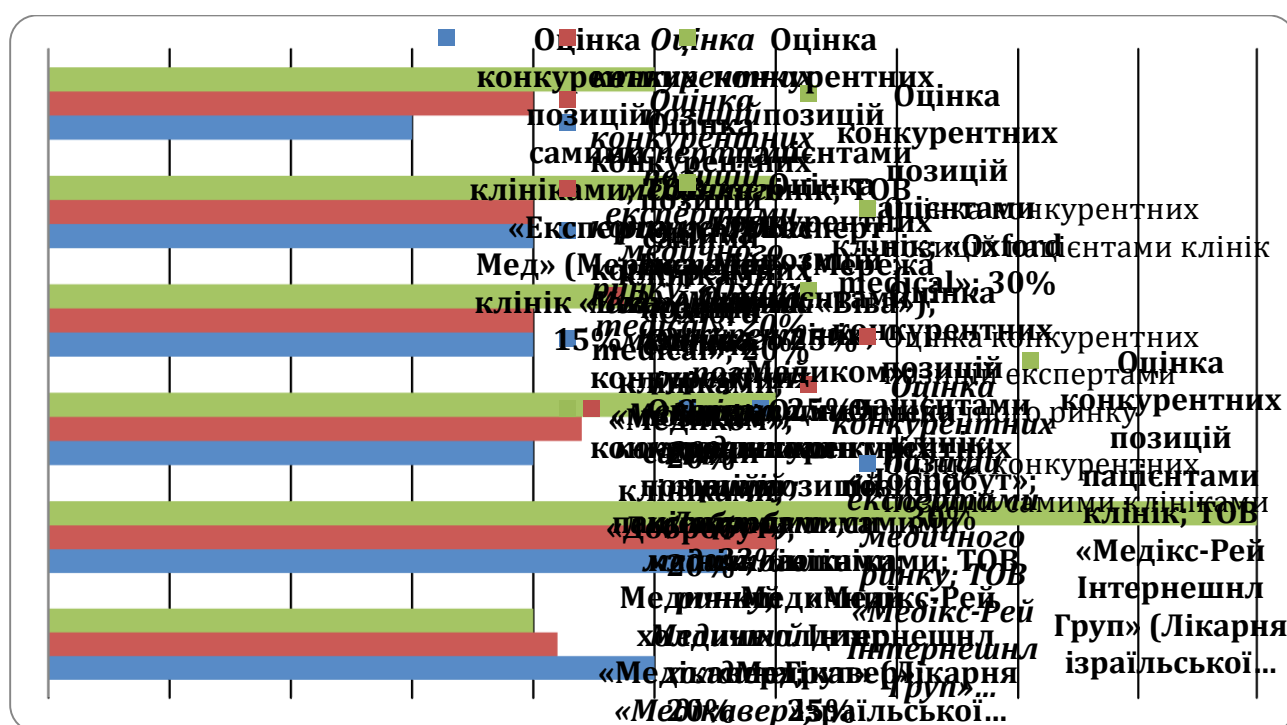


Рисунок 2.9 – Порівняльна оцінка очікуваних ринкових позицій основних операторів медичного ринку м. Києва

Джерело: на основі [39]

Як видно із наведених даних, для всіх клінік оцінка їх конкурентних позицій пацієнтами була вищою ніж оцінка експертами медичного ринку та самими клініками. Це свідчить про високу лояльність пацієнтів до послуг обраних клінік.

Крім цього, для всіх клінік, окрім медичного холдингу «Медікавер», оцінка конкурентних позицій експертами ринку також перевищувала власну оцінку

своїх позицій клініками. Найбільший розрив в оцінках конкурентоспроможності пацієнтів та самої клініки є у ізраїльської клініки «Лісод».

Що стосується мережі клінік «Віва», то розрив між оцінкою конкурентних позицій самою клінікою та оцінкою пацієнтами становить 10%. Це вказує на наявність високого відсотка лояльних клієнтів та значні очікування і довіру пацієнтів до послуг і позицій клініки. Такі результати є сприятливими для ТОВ «Експерт-Мед» у контексті перспективної розробки і впровадження нових видів медичних послуг.

Для поглибленого аналізу ринкових позицій мережі клінік «Віва» ТОВ «Експерт-Мед» доцільно співставити цінову пропозицію на основний пакет медичних послуг із середніми цінами по м.Києву. Враховуючи мережеву структуру клінік, у них використовується єдина стратегія ціноутворення та цінового позиціонування (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Співставлення цінових пропозицій медичних послуг мережі клінік «Віва» із середніми цінами у м. Київ, (на кінець 2021 року), грн

Вид послуги	Ціновий діапазон у мережі клінік «Віва»	Ціновий діапазон у м.Київ
Загальна діагностика	580 - 1100	400 - 1300
Лабораторні дослідження	480	520
Медичні послуги на дому	1250	1150
Спеціальна діагностика	500-950	900
Лікувальні процедури	3500 - 6000	4000 - 8000
Пакет мед обслуговування швидка допомога	4200	4100

Джерело: сформовано автором на основі [33, 34]

Наведені у таблиці результати дозволяють зробити висновок, що загальний ціновий діапазон мережі клінік «Віва» відповідає середньому по м. Києву, а за деякими видами медичних послуг є нижчим.

Необхідно брати до уваги, що на функціонування медичного ринку в Україні впливають також зовнішні тенденції. Так, глобалізація соціально-економічних відносин і розвиток Інтернету відкрили для суб'єктів медичного бізнесу доступ до нових технологій і до нових лікарських засобів. Крім цього, приватні клініки активно використовують сучасну комерційну, управлінську та маркетингову

інформацію для можливості розвитку мережі клінік не тільки в Україні, але й виходу зі своїми послугами за кордон.

Експерти ринку медичних послуг зазначають, що для ефективного розвитку медичні заклади повинні спиратись на мультиспеціалізовані і диференційовані стратегії розвитку, а також ставити орієнтиром цілі європейської політики охорони здоров'я, а саме:

- збереження та підтримка здоров'я громадян;
- скорочення розривів щодо можливостей підтримувати та покращувати здоров'я різним соціальним групам.

Загальні тенденції у бізнесі та суспільстві, які зародились в останні роки, а також пришвидшилися у зв'язку із пандемією COVID-19 будуть мати тривалий вплив на формування попиту та пропозиції на ринку приватних медичних послуг зокрема. Серед таких трендів виділяють наступні:

- посилення діджиталізації у сфері медицини від оптимізації процесів взаємодії із пацієнтами до використання цифрових інструментів у самій у процесі надання послуг;
- посилення вимог до якості медичних послуг як зі сторони держави, так і зі сторони пацієнтів та громадських організацій зі сфери охорони здоров'я;
- трансфер медичних технологій;
- зростання частки профілактичної медицини, малоінвазивну хірургію тощо.

Ці тенденції також будуть враховані при обґрунтуванні пропозицій щодо оновлення портфеля медичних послуг ТОВ «Експерт-Мед».

Для визначення перспективних заходів розвитку мережі клінік «Віва» використано загальну логіку SWOT – аналізу. Вона є універсальною для визначення перспектив розвитку будь-якої компанії, у тому числі і медичного закладу. Результати SWOT-аналізу ТОВ «Експерт-Мед» наведено схематично на рис. 2.10.



Рисунок 2.10 - SWOT-аналіз мережі клінік «Віва» ТОВ «Експерт-Мед»

Джерело: розроблено автором самостійно

На основі наведених результатів SWOT-аналізу можна зробити висновок, що найбільш вразливим для мережі клінік «Віва» аспектами діяльності на сьогодні є недостатній рівень цифровізації медичних послуг, а також тенденція зростання собівартості надаваних медичних послуг. Крім цього, ці негативні аспекти підсилюються також скороченням числа постійних клієнтів клінік у зв'язку із міграцією всередині країни через війну. Водночас, за роки функціонування компанія сформувала сильний бренд, крім того, розвиненість мережі клінік, а також покриття ними практично всіх основних районів м. Києва дозволяє розробити та реалізувати рішення, які повинні зменшити наявні слабкі сторони.

Для пошуку ідей щодо цих рішень варто розглянути детальніше можливості на ринку. Серед них, зокрема, можливості оптимізації діяльності хірургічних

відділень клініки та таким чином, оптимізація витратна надання цього виду медичних послуг.

Висновки за розділом 2

За результатами виконання другого розділу кваліфікаційної магістерської роботи можна зробити наступні висновки:

1. В умовах воєнного стану держава продовжує фінансування системи медичних гарантій. Однак, треба зазначити, що медична сфера є однією із найбільш постраждалих внаслідок війни сфер в Україні.
2. Відбувається зростання кількості приватних медичних закладів, які укладають договори із НСЗУ. В умовах зниження купівельної спроможності громадян, фінансування медичних послуг за програмою медичних гарантій для приватних медичних закладів є важливим джерелом підтримки їх фінансового стану у тому числі.
3. Мережа клінік «Віва» здійснює діяльність на ринку приватних медичних послуг та має на меті створення комфортних умов для діагностики та лікування пацієнтів.
4. Незважаючи на складну ситуацію, викликану війною, приватні медичні заклади утримують свої позиції на ринку. За короткий час окремі заклади відновили свою роботу, або перенесли окремі філії у безпечні регіони заходу України.
5. У подальшому в процесі розроблення пропозицій щодо створення та виведення на ринок нових медичних послуг будуть враховані сформовані висновки та результати проведеного аналізу.

РОЗДІЛ 3.

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЦЕСУ СТВОРЕННЯ НОВИХ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У ТОВ «ЕКСПЕРТ-МЕД»

3.1. Визначення альтернативних варіантів нових медичних послуг мережі клінік та процесу їх створення

Для формування альтернативних варіантів нових медичних послуг ТОВ «Експерт-Мед» доцільно використати методику SWOT-аналізу, яка дозволить виявити зовнішні можливості та сформувавши пропозицію нових медичних послуг із врахуванням сильних сторін мережі клінік «Віва». У результаті реалізації запропонованих заходів медична компанія повинна мінімізувати свої слабкі сторони, а також сформувавши пропозиції для зниження впливу зовнішніх загроз.

Для формування конкретних пропозиції щодо оновлення портфеля медичних послуг ТОВ «Експерт-Мед» розглянемо основні елементи стратегічного набору мережі клінік «Віва», які повинні сприяти цим процесам.

Так, усі заходи та проекти медичної компанії повинні відповідати її місії та цінностям. Місією ТОВ «Експерт-Мед» є піклування про здоров'я пацієнтів, пропозиціям їм сучасних медичних послуг високої якості та доступності».

До цінностей медичної компанії «Експерт-Мед» відносять:

- *Сприяння підтримці та відновленню здоров'я пацієнтів:* клініки мережі постійно розробляють та реалізують сучасні медичні послуги як для діагностики, так і для лікування пацієнтів. Крім цього, компанія вважає за пріоритет впровадження профілактичної медицини;
- *Постійне підвищення компетентності медичного персоналу:* медична компанія у кожній клініці мережі «Віва» приділяє увагу навчанню та розвитку персоналу;
- *Використання інноваційних медичних технологій:* ТОВ «Експерт-Мед» слідкує за рівнем технологічності медичного обладнання та впроваджує нові моделі у діагностиці;
- *Реалізація політики соціальної відповідальності:* медична компанія «Експерт-Мед» сприяє інклюзивності своїх клінік, створюючи умови доступності для всіх дорослих пацієнтів і дітей.

Для розуміння напрямів розвитку портфеля медичних послуг мережі клінік «Віва» важливо сформулювати відповідні цілі, керуючись критеріями SMART (specific, measurable, assignable, realistic, time-related — ціль конкретна, вимірювана, може бути досягнута, реалістична, обмежена в часі.). Схематично основні цілі оновлення портфеля медичних послуг ТОВ «Експерт-Мед» наведено на рис. 3.1.

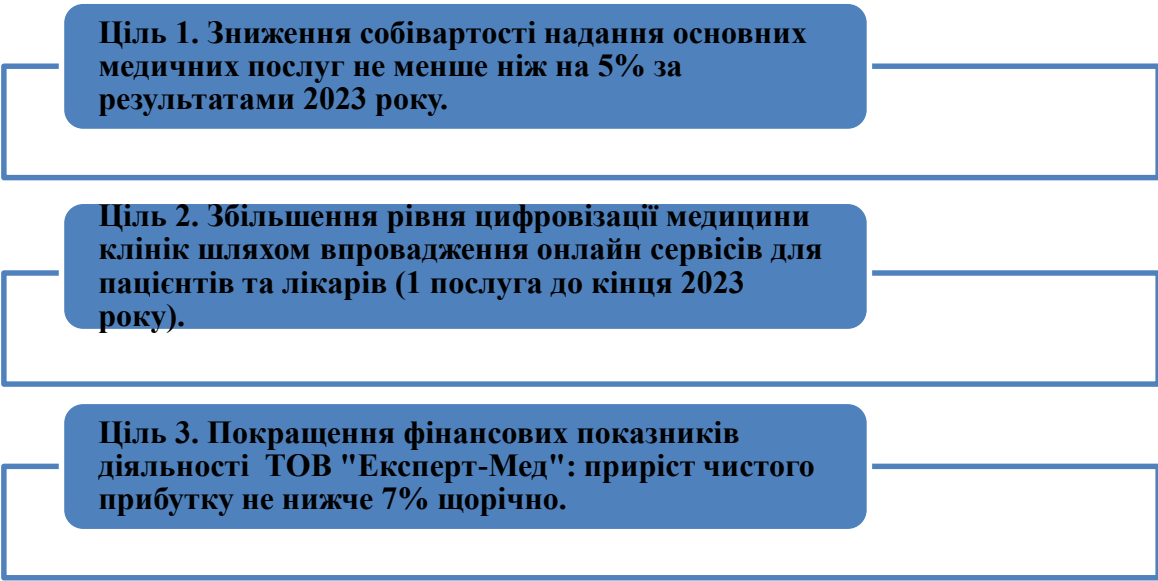


Рисунок 3.1 – Стратегічні цілі ТОВ «Експерт-Мед» за критеріями SMART

Джерело: розроблено автором самостійно

Враховуючи те, що ТОВ «Експерт-Мед» є мережею багатофункціональних медичних клінік, а також має у своїй структурі медичні підрозділи різних рівнів (первинний і вторинний), то вибір нових медичних послуг необхідно здійснювати на основі оцінки можливих альтернатив. У табл. 3.1 узагальнено можливі альтернативні варіанти пропозицій оновлення портфеля медичних послуг ТОВ «Експерт-Мед».

Таблиця 3.1 - Альтернативні варіанти оновлення портфеля медичних послуг ТОВ «Експерт-Мед»

№ з/п	Назва нової послуги	Характеристика	«Слабке» місце, яке усуває пропозиція послуги
1	Хірургія одного дня (амбулаторна хірургія)	Операції, що проводяться з короткочасною госпіталізацією до денного стаціонару в межах одного дня. Ці операції проводяться, як правило,	1. Зниження собівартості надання окремих видів послуг хірургії, прискорення оборотності лікарняних ліжок. 2. Розширення доступу пацієнтам із обмеженим фінансовими

		під місцевою, регіонарною (спінальною або епідуральною) анестезією, можливі також короткочасна внутрішньовенна анестезія, медикаментозний сон.	можливостями до малоінвазивних медичних послуг.
2	Впровадження послуг профілактичної медицини: чат-бот для лікарів і пацієнтів	Створення на базі єдиної CRM платформи мережі клінік «Віва» нової послуги: консультаційного чат-боту з можливістю консультацій у форматі відео-медицини.	Розширення послуг мережі клінік за рахунок впровадження сучасних цифрових послуг, що має на меті зростання лояльності пацієнтів та підвищення рівня комунікації пацієнтів і клініки.
3	Впровадження послуг з підтримки ментального здоров'я працівників для корпоративних пацієнтів.	Розробка та впровадження психосоціальних послуг для корпоративних клієнтів, створення індивідуальних- програм ментального здоров'я для персоналу у бізнесі.	Завдяки запровадженню цієї послуги мережі клінік «Віва» зможе утримати, а також розширити сегмент потенційних клієнтів клініки за рахунок корпоративних замовників. Послуги підтримки корпоративного ментального здоров'я мають важливе значення в умовах зростання напруги та погіршення психоемоційного стану персоналу під час війни.

Джерело: розроблено автором самостійно

Реалізація запропонованих заходів із впровадження нових видів медичних послуг дозволить усунути існуючі слабкі сторони в діяльності мережі клінік, а також забезпечить зміцнення її позицій на ринку м.Києва.

Наведені вище пропозиції оновлення портфеля медичних послуг ТОВ «Експерт-Мед» доцільно оцінити за критеріями економічної ефективності та сприяння досягнення встановлених раніше цілей, серед яких наступні:

- запропоновані до реалізації медичні послуги спрямовані на усунення виявлених у SWOT-аналізі «вузьких» місць;
- орієнтація запропонованих ідей щодо оновлення портфеля медичних послуг на посилення конкурентних позицій ТОВ «Експерт-Мед» на ринку медичних послуг м.Києва.

Оцінка запропонованих ідей нових медичних послуг за параметрами оптимальності та досягнення встановлених цілей функціонування мережі клінік «Віва» наведено на рис.3.3.

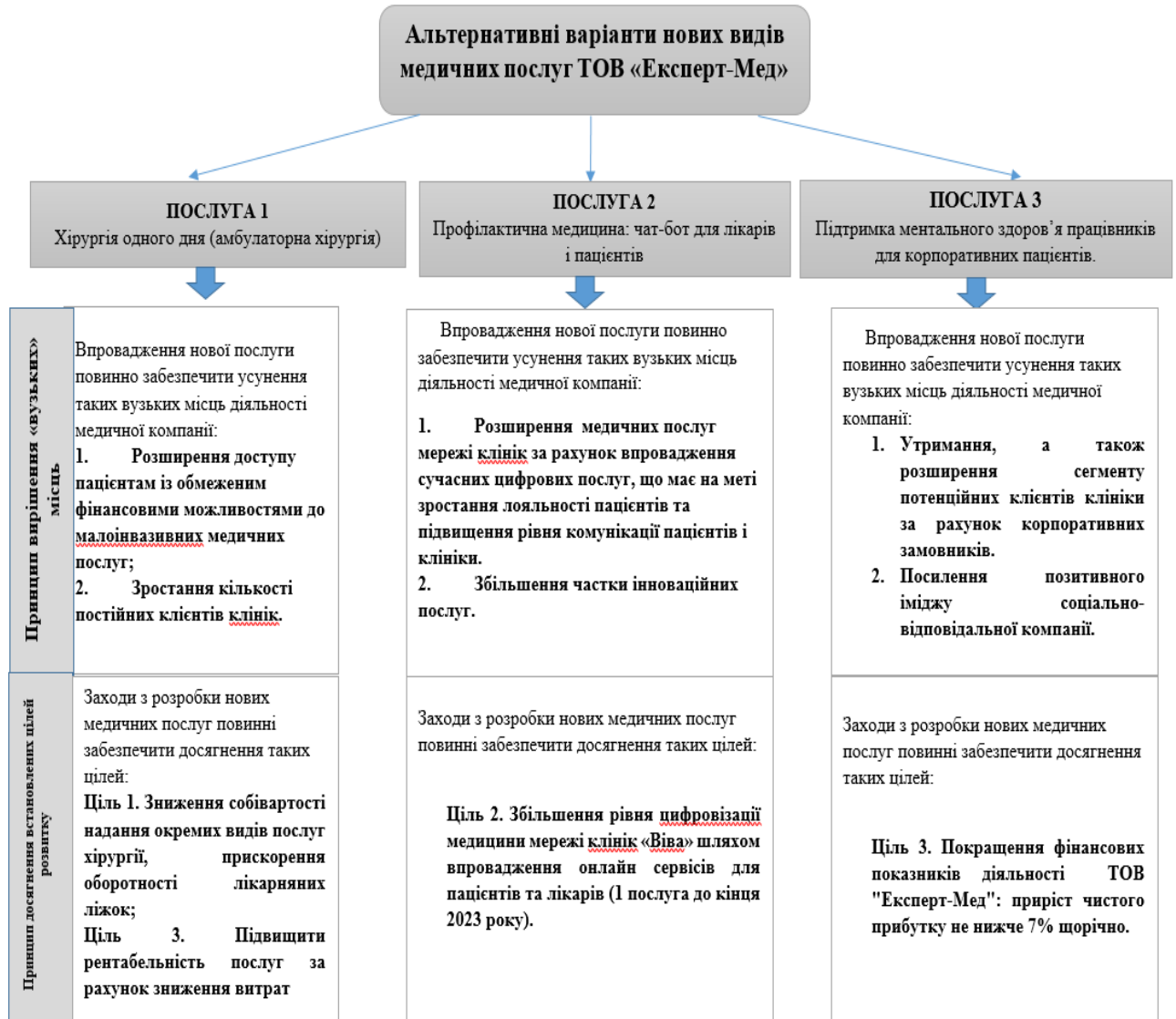


Рисунок 3.3 - Альтернативні варіанти нових видів медичних послуг ТОВ «Експерт- Мед»

Джерело: розроблено автором самотійно

Оскільки одночасна реалізація всіх заходів впровадження нових видів медичних послуг на сьогоднішній день не є можливою, то вважаємо за доцільне здійснити поетапне їх впровадження. Так, на період 2023-2025 рр. найбільш прийнятними для реалізації є послуги №1 та 2.

Впровадження послуги з підтримки ментального здоров'я персоналу корпоративних клієнтів є важливою, однак потребує фахової підготовки відповідних фахівців та проведення окремого дослідження на конкретні запити щодо питань тематики ментального здоров'я. В умовах наявності посттравматичного синдрому, зростання чисельності працівників, які потребуватимуть інклюзії у зв'язку із отриманими психологічними та фізичними травмами війни, необхідний підбір фахівців із психологічної допомоги та психічного здоров'я високої кваліфікації. У цьому контексті для впровадження цієї послуги ТОВ «Експерт-Мед» доцільно розробити та реалізувати відповідний проект спільно із іншими зацікавленими особами для фінансування його реалізації за рахунок грантових коштів міжнародних донорів.

У наступних параграфах магістерської дипломної роботи буде здійснено економічне обґрунтування запропонованих альтернативних заходів щодо розроблення нових продуктів ТОВ «Експерт-Мед».

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів створення нової медичної послуги

Для оцінки ефективності запропонованих заходів щодо впровадження нових медичних послуг у ТОВ «Експерт-Мед» доцільно визначити потребу у фінансових ресурсах для їх розроблення.

Послуга 1. Хірургія одного дня (амбулаторна хірургія).

Медична послуга «Хірургія одного дня» (англ. same-day surgery, ambulatory surgery, outpatient surgery) - це такий тип хірургічного лікування, що передбачає проведення оперативного втручання без потреби у тривалій госпіталізації.

Операції за концепцією «хірургії одного дня» не потребують тривалої реабілітації після операції, тому їх проводять у спеціально обладнаних кабінетах амбулаторної хірургії, у хірургічних центрах або поліклініках.

Перевагами медичної послуги «хірургія одного дня» у порівнянні зі звичайними операціями є:

- низька травматичність.
- мінімальна хворобливість.
- незначний час перебування в клініці.
- відсутність косметичного дефекту після операції або мінімальний косметичний дефект.
- зменшення ризику післяопераційних ускладнень (кровотеча, інфікування, тощо);
- зменшення витрати клініки через пришвидшення оборотності лікарняних ліжок;
- зменшення вартості перебування пацієнтів у клініці на лікуванні.

До переваг хірургії одного дня у порівнянні з медикаментозною терапією можна віднести:

- швидкість операції та висока результативність.
- суттєве зменшення медикаментозного навантаження на організм.

Тривалість перебування пацієнта в клініці визначається хірургом і залежить від імовірної складності операції та обсягу необхідного втручання.

Оптимізація часу на проведення операцій в межах послуги «хірургія одного дня» дозволяє запланувати та здійснити багато хірургічних втручань. При цьому, оскільки більшість із них є плановими, то прогнозованим є дохід клініки від надання цього виду медичних послуг. Серед найбільш поширених операційних втручань за цією послугою є гінекологічні, проктологічні, дерматологічні та малі загально хірургічні втручання.

До амбулаторних видів цієї медичної послуги відносять операції, які не потребують загального наркозу, спеціальної діагностики чи підготовки пацієнта. Такі операції проводяться у день звернення. До операцій, що проводяться

амбулаторно, відносять: антисептична обробка та перев'язка ран, лікування опіків та обморожень; проведення біопсії; блокада при больовому синдромі; проведення пункції; малі дерматологічні операції (видалення кондилом, ліпом тощо); лікування гематом, атером, фібром, флегмон; лікування фурункульозів та гнійних абсцесів; лікування панариціїв.

В організаційному сенсі для впровадження послуги одноденної хірургії у мережі клінік «Віва» доступні:

- окремі кабінети у хірургічних відділеннях амбулаторій лікарні;
- доступ до мереж електро-, тепло- та водопостачання та водовідведення для оснащення кабінетів малоінвазивної хірургії;
- можливості передопераційного обстеження пацієнтів всієї мережі у будь-якій із клінік;
- залучення існуючого медичного та обслуговуючого персоналу мережі клінік.

З метою економічного обґрунтування доцільності розроблення та впровадження нової послуги хірургія одного дня проведено розрахунок очікуваних фінансових результатів від надання цієї послуги (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для розрахунку прогнозного фінансового результату від впровадження послуги хірургії одного дня

№ з/п	Показник	Розрахунок для 1 клініки	Розрахунок для 14 клінік
1	Прогнозна кількість одноденних операцій, од./міс.	25	350
2	Прогнозна середня вартість 1 операції, грн	12 000	12000
3	Прогнозна виручка від надання медичної послуги «хірургія одного дня», тис.грн	300	4200
4	Прогнозний прибуток від надання медичних послуг, тис. грн	60	840
5	Чистий прибуток, тис.грн	49,2	688,8
6	Прогнозна рентабельність медичних послуг, %	20	20

Джерело: розраховано автором самостійно

Розглянемо вихідні дані для розрахунку показників ефективності впровадження нової послуги хірургії одного дня. Очікується, що на початковому етапі відбудеться відкриття 5 кабінетів «хірургії одного дня»:

– обсяг інвестицій в облаштування 1 хірургічного кабінету складає 868 тис. грн, а загальна сума інвестицій становить 4340 тис.грн (868 тис.грн*5) (табл. 3.3). Ця величина включає вартість придбання і встановлення необхідного обладнання, а також місячну потребу в оборотних коштах для медичних матеріалів;

– величина грошових потоків складається із прогнозного обсягу чистого прибутку від надання послуг одноденної хірургії та величини амортизації медичного обладнання кабінету;

– ставка дисконту 18% прийнята на рівні середньої рентабельності власного капіталу мережі клінік «Віва» за період 2020-2022 рр.

Таблиця 3.3 – Розрахунок початкових інвестицій для відкриття 1 хірургічного кабінету

Показник	Кількість, од.	Ціна, тис. грн	Сума, тис.грн
Початкові інвестиції в облаштування хірургічного кабінету, у т.ч.:			868
1. Основні засоби			768
<i>Операційний стіл</i>	1	110	110
<i>Стійка ендоскопічна</i>	2	13	26
<i>Столик маніпуляційний</i>	2	7,5	15
<i>Світильник операційний</i>	1	60	60
<i>Комп'ютерна техніка для діагностики</i>	1	320	320
<i>Мікроскоп операційний</i>	1	210	210
<i>Інше обладнання</i>	-	-	27
2. Оборотний капітал			100

Джерело: розраховано автором самостійно

Показники ефективності інвестицій у створення хірургічних кабінетів для операцій за послугою хірургія «одного дня» наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Показники ефективності інвестицій у проект надання послуг одноденної хірургії

	2023 рік				2024 рік								
Показник	вересень	жовтень	листопад	грудень	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень
Інвестиції у проект створення хірургічного кабінету, тис.грн	4340	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистий прибуток від впровадження послуг малоінвазивної хірургії, тис.грн	0	688,8	688,8	688,8	688,8	688,8	688,8	688,8	688,8	688,8	688,8	688,8	688,8
Амортизація, тис.грн	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Грошовий потік, тис.грн	0	700,8	700,8	700,8	700,8	700,8	700,8	700,8	700,8	700,8	700,8	700,8	700,8
Дисконтний множник (при ставці дисконту 18%)	1	0,985	0,971	0,956	0,942	0,928	0,915	0,901	0,888	0,875	0,862	0,849	0,836
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	0,00	690,44	680,24	670,19	660,28	650,52	640,91	631,44	622,11	612,91	603,86	594,93	586,14
Дисконтовані інвестиції, тис. грн	4340	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NPV наростаючим підсумком, тис.грн	-4340	-3649,56	-2969,32	-2299,13	-1638,85	-988,32	-347,41	284,03	906,14	1519,05	2122,91	2717,84	3303,98

Джерело: розраховано автором самостійно

Розрахунок ефективності створення хірургічних кабінетів однокденної хірургії дозволив отримати такі результати:

- NPV (чиста теперішня вартість) проекту становить **3303, 98 тис.грн** у вересні 2024 році;
- окупність проекту впровадження нової послуги однокденної хірургії у 5 клініках «Віва» забезпечується у квітні 2023 року, що становить 7,2 міс.

Отримані результати свідчать про економіну ефективність впровадження нового виду медичних послуг.

У таблиці 3.5 та на рис.3.4 – 3.5 наведено розрахунок показників ефективності діяльності хірургічного відділення у 1 клініці після впровадження послуг однокденної хірургії.

Таблиця 3.5 – Показники ефективності діяльності хірургічного відділення ТОВ «Експерт-Мед» до та після впровадження нової медичної послуги

Показник	До впровадження проекту	Після впровадження проекту	Зміна у %
Загальна кількість операцій, од	898	1075	20
Кількість операцій, проведених у стаціонарі (без малоінвазивних), од.	678	725	7
Кількість однокденних операцій, од.	220*	350	59
Кількість операцій на 1 хірурга, од.	29	35	20
Кількість однокденних операцій на 1 хірурга, од.	7	11	59
Середня тривалість перебування пацієнтів у стаціонарі (хірургія), днів	12	8	-33

Джерело: розраховано самостійно

* - до реалізації проекту операції, що мали характер малоінвазивних, проводились на загальних умовах у стаціонарі, тому для розрахунку прогнозних значень операцій після реалізації проекту вони не враховувались. Планування

діяльності хірургічного кабінету здійснювалось незалежно від даних хірургічних операцій стаціонару.



Рисунок 3.4 – Динаміка зміни основних показників після реалізації проекту впровадження нової послуги одноденної хірургії

Джерело: розраховано автором самостійно на основі внутрішніх даних клініки

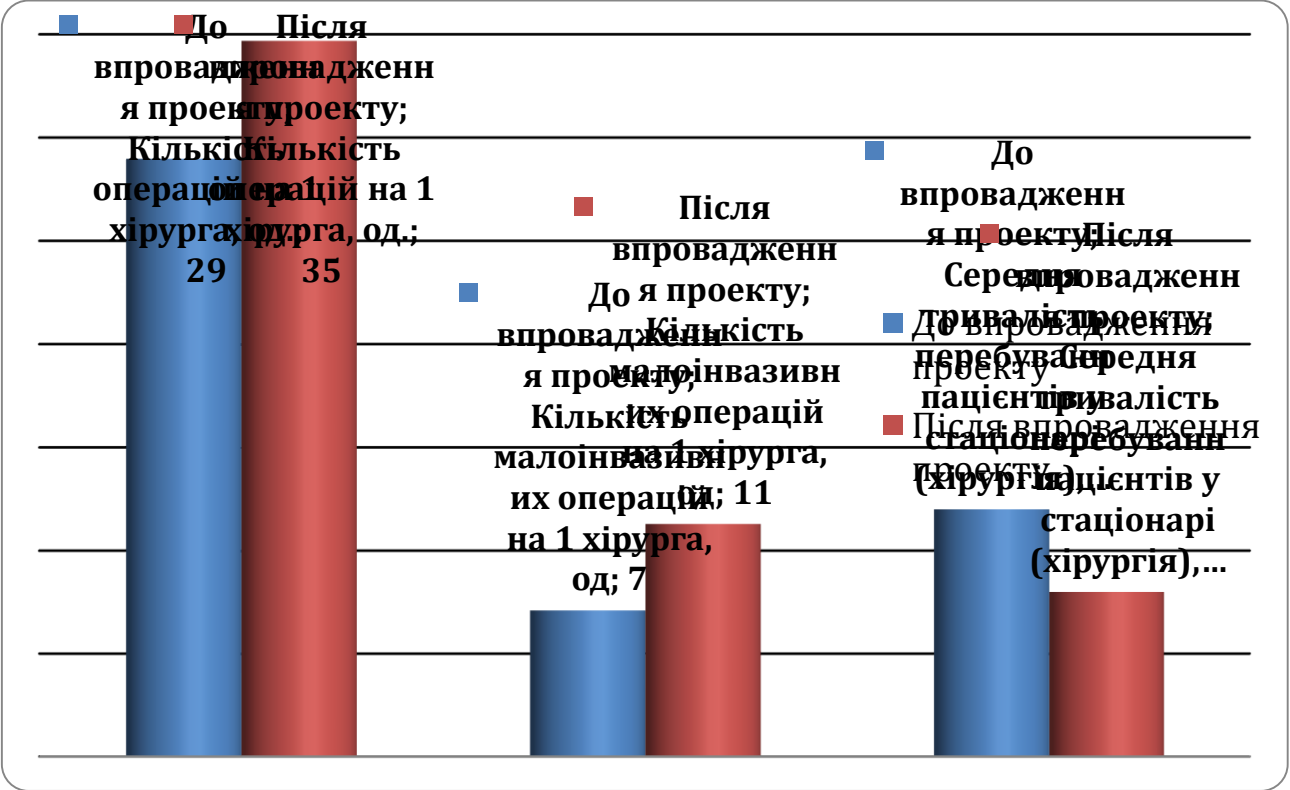


Рисунок 3.5 – Динаміка зміни основних показників після реалізації проекту впровадження нової послуги одноденної хірургії після реалізації проекту

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх даних клініки

Проведені вище розрахунки вказують на доцільність впровадження послуги одноденної хірургії, оскільки забезпечується зростання основних показників ефективності роботи хірургічного відділення. Так, майже на 60% зростає прогнозна кількість одноденних операцій, які можуть проводитись не в умовах стаціонару, а в окремому хірургічному кабінеті. Це, у свою чергу, забезпечує оптимізацію використання ліжкового фонду хірургічних відділень мережі клінік «Віва». Зокрема, тривалість перебування пацієнтів у стаціонарі знижується на 33%. Водночас, зростає продуктивність роботи хірургів – кількість операцій, проведених 1 хірургом за місяць зростає на 20%.

За рахунок оптимізації ліжкового фонду клініки отримують можливість надавати необхідні медичні послуги з планових хірургічних операцій пацієнтам, що збільшує загальну кількість проведених операцій.

Проведемо оцінку ефективності впровадження другої послуги.

Послуга №2. Впровадження послуг профілактичної медицини: платний професійний чат-бот для лікарів і пацієнтів.

Популярність тенденцій цифровізації розширюється у різних сферах суспільного життя, а також і в медицині. Медичний маркетинг активно використовує сучасні цифрові інструменти для просування медичних послуг в онлайн-форматі. Для цього використовується поняття mHealth (mobile health) - мобільне здоров'я. Концепція mHealth передбачає використання мобільних сервісів для оптимізації взаємодії лікарів і пацієнтів, зростання доступності медичних послуг для пацієнтів у будь-який час, збільшення лояльності та просування медичних послуг клініки на ринку, масштабування медичного бізнесу за рахунок консультацій в інтернеті.

Розробка та реалізація мобільних додатків і чат-ботів із застосуванням штучного інтелекту забезпечує впровадження індивідуального підходу до роботи із пацієнтами та лікарями. В умовах загострення конкуренції між приватними клініками, впровадження мобільних застосунків є ключовою перевагою вибору клініки пацієнтами, особливо у віковій категорії 30+.

Розглянемо ключові переваги, які ТОВ «Експерт-Мед» може отримати від впровадження послуг чат бота для розвитку профілактичної медицини:

- можливість інтегрування функцій додатку з існуючими програмними продуктами та CRM-платформою мережі клінік;
- безпечна пересилка конфіденційної інформації пацієнтів, маркетингових пропозицій мережі клінік тощо. Мобільний додаток є особливо актуальним для послуг, за якими пацієнти звертаються не одноразово, наприклад, стоматологія, річні огляди та діагностики тощо;
- цифровий відео контент із порадами лікарів (із сурдоперекладом);
- налагодження зворотнього зв'язку для оцінки якості отриманих пацієнтом медичних послуг у мережі клінік «Віва»;
- інформування про звільнення місця до лікаря;
- корисну інформацію та медичні поради лікарів;
- інтегровані додатки для фіксування індивідуальних даних пацієнтів: тиск, рівень цукру, температура тіла тощо.

Платна версія чат-боту передбачає використання фінансової моделі підписки на різні інформаційні формати. У тому числі, пацієнтам буде запропоновано скористатись безкоштовним форматом чат-боту із мінімальним набором опцій: реєстрація до лікаря, зміна часу реєстрації, отримання результатів діагностики тощо.

Вихідні дані для економічного обґрунтування доцільності реалізації проекту впровадження нової послуги чат-боту для пацієнтів і лікарів:

- обсяг інвестицій складає 1270 тис. грн. Ця величина включає вартість розробки програмного забезпечення для чат-боту. Ця вартість включає витрати, наведені у табл.3.6;
- величина грошових потоків складається із суми чистого прибутку від реалізації платних пакетів послуг підписки на чат-бот у всій мережі клінік «Віва»;
- ставка дисконту 18% прийнята на рівні середньої рентабельності власного капіталу ТОВ «Експерт-Мед» за період 2020-2022 рр.

Таблиця 3.6 – Початкові інвестиції у розроблення програмного забезпечення
для впровадження чат-боту

Показник	Кількість, од.	Ціна, тис. грн	Сума, тис.грн
Початкові інвестиції в облаштування хірургічного кабінету, у т.ч.:			1270
1. Розробка програмного забезпечення			980
<i>Послуги IT-компанії розробника</i>	<i>1</i>	<i>860</i>	<i>860</i>
<i>Послуги з налаштування та супроводу протягом 1 р.</i>	<i>1</i>	<i>120</i>	<i>120</i>
2. Придбання необхідного обладнання			290
<i>Сервер</i>	<i>1</i>	<i>120</i>	<i>120</i>
<i>Комп'ютерна техніка для адміністратора</i>	<i>1</i>	<i>70</i>	<i>70</i>
<i>Витрати на оплату праці IT-адміністратора чат-боту (на 6 міс.)</i>	<i>1</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Джерело: розраховано автором

Результати розрахунку показників ефективності інвестицій у впровадження послуг платних пакетів медичного чат-боту наведено у табл. 3.5.

Наведені у таблиці 3.7 показники дозволяють зробити наступні висновки:

- чиста приведена вартість (NPV- Net Present Value) проекту впровадження платної підписки на медичний чат-бот становить **419,37 тис.грн** у 2026 році;
- термін окупності проекту становить 2,3 роки.

На рис. 3.6 – 3.7 наведено узагальнену динаміку зміни показника чистої теперішньої вартості від реалізації запропонованих для ТОВ «Експерт-Мед» проектів впровадження нових послуг.

Таблиця 3.7 - Основні показники ефективності проекту впровадження
послуг платних пакетів чат-боту

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Інвестиції у проєкт розробки чат-боту, тис.грн	1270	0	0	0
Чистий прибуток від реалізації платних пакетів послуг підписки на чат-бот, тис.грн	310	380	450	450
Амортизація обладнання, тис.грн	145	145	145	145
Грошовий потік, тис.грн	455	525	595	595
Дисконтний множник (при ставці дисконту 18%)	1	0,847	0,718	0,609
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	455,00	444,92	427,32	362,14
Дисконтовані інвестиції, тис. грн	1270,00	0,00	0,00	0,00
NPV наростаючим підсумком, тис.грн	-815,00	-370,08	57,23	419,37

Джерело: розраховано автором

Розрахунок прибутку від платних пакетів послуг здійснювався на основі прогнозованої величини підписок постійних пацієнтів на чат-бот компанії (кількість платних скачувань споживачів). В основу розрахунку взято середнє значення прибутку платної підписки на комерційні чат-боти – 37 грн прибутку з 1 підписки. Очікується 700 підписок у місяць, що забезпечить у 2023 році 310 тис.грн прибутку.

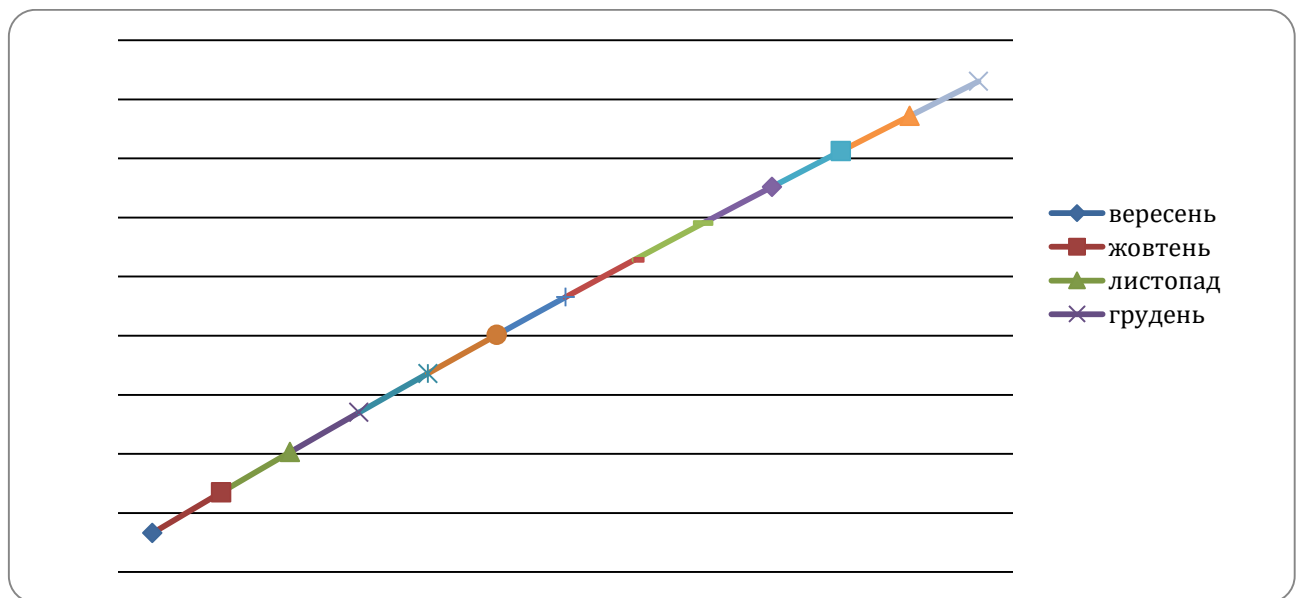


Рисунок 3.5 - Динаміка зміни показника чистої теперішньої вартості проекту впровадження послуги хірургії одного дня

Джерело: розраховано автором

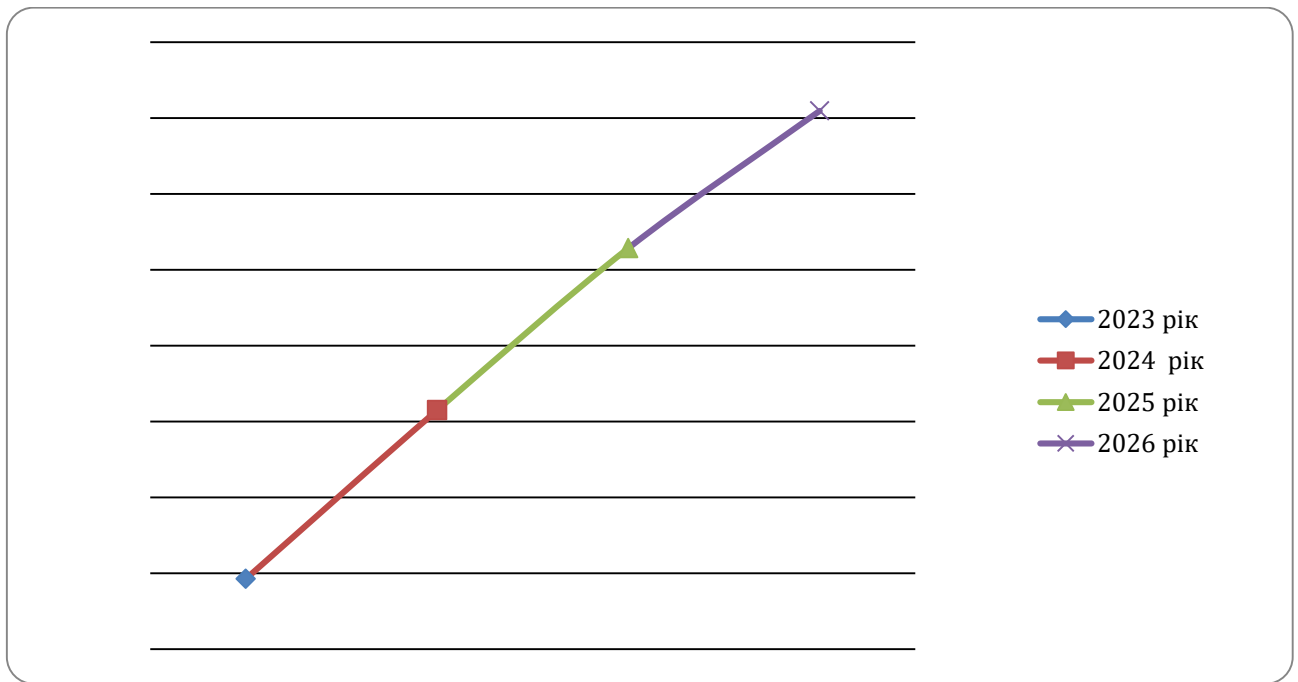


Рисунок 3.6 - Динаміка зміни показника чистої теперішньої вартості проекту впровадження створення чат-боту

Джерело: розраховано автором

Отримані результати дозволяють зробити висновок про доцільність впровадження запропонованих послуг у портфелі медичних послуг мережі клінік «Віва».

Водночас, необхідно зауважити, що ці проекти мають різні часові горизонти отримання віддачі від інвестицій у запуск нових послуг.

Так, за критерієм фінансової ефективності пріоритетним є впровадження послуги хірургії одного дня, оскільки термін окупності інвестицій у створення спеціалізованих хірургічних кабінетів становить 7,2 місяці. І хоча потреба в інвестиційних ресурсах на впровадження цієї послуги є у 3,4 рази більшою за потребу для впровадження нової послуги медичного чат-боту, за стратегічним характером та інноваційністю вона є перспективною і привабливою для впровадження.

Звичайно, що сучасні тенденції просування штучного інтелекту диктують нові вимоги і до послуг медицини. Розробка базової платформи чат-боту дозволить у перспективі розширювати можливості його комерціалізації та просування як медичного консультативного додатку. Тому її рекомендовано до впровадження після досягнення окупності першого проекту.

3.3. Особливості управління ризиками в процесі створення нової медичної послуги у ТОВ «Експерт-Мед»

Для забезпечення успішної реалізації заходів щодо впровадження нових медичних послуг ТОВ «Експерт-Мед» необхідно застосовувати загальну логіку основних етапів управління проектами, що потребує дотримання основних етапів управління проектом. Схематично їх наведено на рис. 3.7.

Впровадження запропонованих нових медичних послуг ТОВ «Експерт-Мед» в умовах воєнного стану, а також змін на медичному ринку може бути ускладнене ризиками. Їх врахування дозволить своєчасно скоригувати заплановані дії для досягнення поставлених фінансових цілей від впровадження нових медичних послуг. Для цього процес управління проектом впровадження нових медичних послуг повинен включати якісний аналіз ризиків та розроблення заходів щодо їх мінімізації.

Для визначення напрямів мінімізації імовірних ризиків, які можуть супроводжувати процес впровадження нових медичних послуг, доцільно їх згрупувати у дві групи:

- ризики зовнішнього середовища;
- ризики внутрішнього середовища.

Найбільшій увазі потребують ризики, що знаходяться у верхньому правому куті матриці. Ці ризики мають високу ймовірність виникнення та рівень впливу вище середнього.

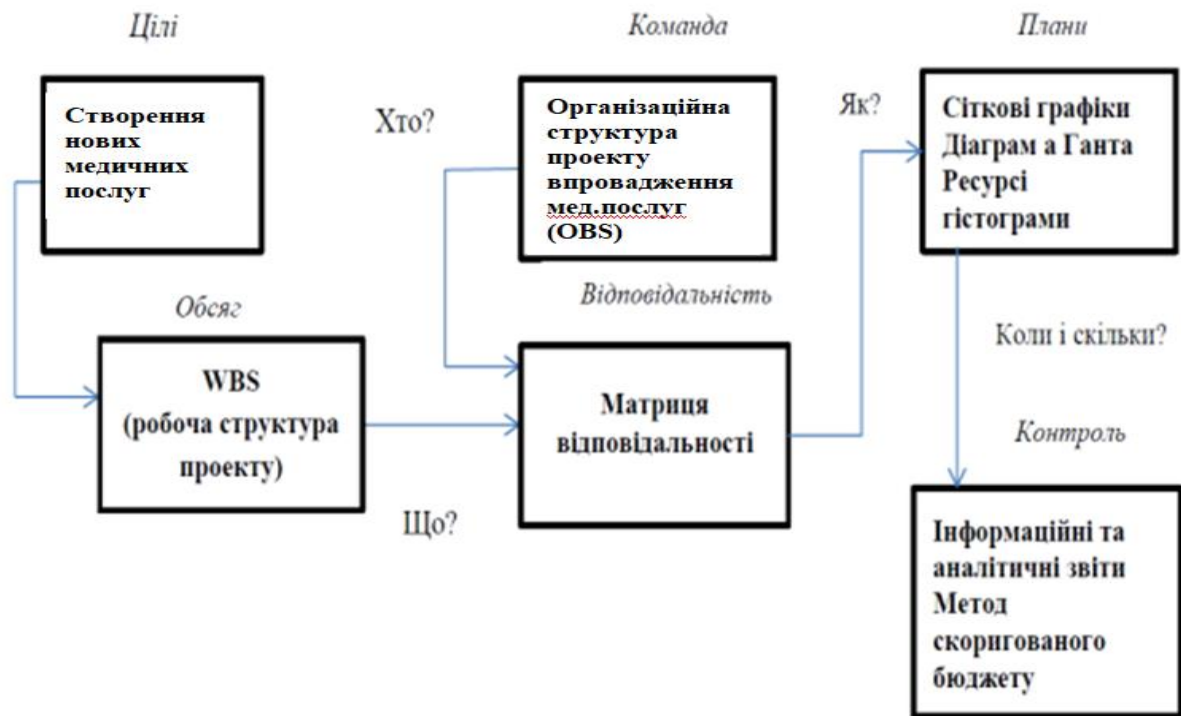


Рисунок 3.7 - Основні етапи управління проектом реалізації нових медичних послуг ТОВ «Експерт-Мед»

Джерело: розроблено автором

У таблиці 3.8 наведено описову характеристику імовірних ризиків впровадження нових медичних послуг ТОВ «Експерт-Мед».

Таблиця 3.8 - Узагальнена характеристика можливих ризиків впровадження нових медичних послуг ТОВ «Експерт-Мед»

№ з/п	Назва ризику	Середовище впливу	Способи мінімізації ризиків
Ризики зовнішнього середовища			
1	Політичні ризики	Загроза затяжних військових дій, ускладнення політичної ситуації в Україні.	Наявність резервних варіантів евакуації персоналу, захисту його життя і здоров'я збереження обладнання.
2	Нормативні ризики	Поява нових законодавчих актів, які впливають на діяльність приватних медичних закладів. Ускладнення ліцензійних і дозвільних процедур.	Систематичний моніторинг змін та у законодавстві. Оцінка впливу регуляторних ініціатив у сфері медицини на діяльність ТОВ «Експерт-Мед».

3	Економічні ризики	Трансформація соціально-економічної структури населення Київського регіону у зв'язку із процесами внутрішньої міграції населення тощо. Коливання валютних курсів.	Налагодження зовнішніх комунікацій із стейкхолдерами на регіональному рівні. Врахування існуючих тенденцій в соціально-економічному розвитку м.Києва та області. Впровадження гнучкої цінової політики на різні пакети медичних послуг.
4	Секторальні ризики	Зміна структури фінансування медицини. Поява нових гравців на ринку приватних медичних послуг.	Посилення конкурентних переваг мережі клінік «Віва» для збереження позицій на ринку.
Ризики внутрішнього середовища			
1	Ризики професійних захворювань	Негативний вплив на здоров'я медичного персоналу.	Забезпечення засобами індивідуального захисту, профілактична робота із персоналом мережі клінік щодо відповідальності за власне здоров'я.
2	Психоемоційні ризики.	Негативний вплив стресів може позначитись на зростанні емоційної напруги медичного персоналу. Це, у свою чергу, проявлятиметься на якості медичних послуг, зростанні незадоволеності пацієнтів тощо.	Організація психологічної підтримки персоналу, заходи розвитку емоційного інтелекту та самоконтролю. Пошук можливостей для додаткового відпочинку медичного персоналу.
3	Ризики фінансової стабільності	Недоотримання прогнозного доходу від надання нових медичних послуг, збільшення періоду окупності проектів впровадження нових послуг.	Оптимізація структури витрат на реалізацію проектів нових медичних послуг, тендерні закупівлі.
4	Інвестиційні ризики	Інфляція та зменшення розміру грошових потоків.	Пошук джерел додаткового фінансування проектів за рахунок грантових програм на підтримку бізнесу і медицини.

Джерело: розроблено автором

Розглядаючи вище наведені ризики необхідно зазначити, що на виникнення зовнішніх ризиків медичний заклад вплинути не може. Ці ризики, як правило, мають вищу імовірність настання. Тому заходи для їх мінімізації необхідно розробляти першочергово.

Внутрішні ризики реалізації заходів із впровадження нових медичних послуг можуть бути під контролем ТОВ «Експерт-Мед», та у виборі способів їх мінімізації медичний заклад є більш гнучким. За цими аспектами проведено аналіз можливого впливу ризиків на впровадження нових медичних послуг у ТОВ «Експерт-Мед» (рис. 3.8).

ПОСЛУГА ХІРУРГІЇ ОДНОГО ДНЯ	ПОСЛУГА ПЛАТНОГО МЕДИЧНОГО ЧАТ-БОТУ
Імовірність ризику оцінюється від 0 до 1	Імовірність ризику оцінюється від 0 до 1
☐ Ризики професійної діяльності лікарів - імовірність впливу - 0,1	☐ Ризики професійної діяльності лікарів - імовірність впливу 0
☐ Психоемоційні ризики - 0,2	☐ Психоемоційні ризики - 0,3
☐ Фінансові ризики - імовірність впливу 0,5	☐ Фінансові ризики - імовірність впливу - 0,3
☐ Інвестиційні ризики – імовірність впливу – 0,2	☐ Інвестиційні ризики – імовірність впливу – 0,4

Рисунок 3.8 - Оцінка імовірності впливу ризиків внутрішнього середовища на ефективність впровадження нових медичних послуг ТОВ «Експерт-Мед»

Джерело: сформовано автором за результатами опитування топ-менеджерів ТОВ «Експерт-Мед»

Найбільший вплив на ефективність реалізації пропозиції нових медичних послуг мають фінансові та інвестиційні ризики. При цьому, найбільший вплив інвестиційних ризиків може супроводжувати впровадження послуг чат-бота, оскільки віддача від здійснення інвестицій відбувається у віддаленому періоді.

Фінансові ризики за цим проектом є нижчі через меншу потребу у фінансових ресурсах.

3.4. Імплементація соціальної відповідальності у процеси управління розвитком медичного закладу

Соціальна відповідальність є невід'ємною частиною управління розвитком медичного закладу. Медичні заклади мають значний вплив на здоров'я та благополуччя суспільства, тому їх соціальна відповідальність полягає в тому, щоб забезпечувати належну якість та доступність медичних послуг для всіх громадян, зокрема тих, які перебувають у складних життєвих обставинах. Роль соціальної відповідальності особливо зростає в кризові часи, які сьогодні переживає суспільство в Україні.

В умовах пандемічної кризи одним із важливих аспектів соціальної відповідальності медичного закладу є забезпечення безпеки здоров'я пацієнтів. Медичні заклади повинні дотримуватися відповідних стандартів та процедур для забезпечення безпеки пацієнтів та запобігання поширенню інфекційних захворювань. Крім того, медичні заклади повинні бути відкриті до співпраці з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами, щоб забезпечити взаємодію та обмін інформацією про потреби та очікування пацієнтів та інших зацікавлених сторін. Це може допомогти вирішити проблеми з доступністю медичних послуг, а також допомогти визначити пріоритети у розвитку медичного закладу.

Важливим аспектом імплементації соціальної відповідальності у корпоративну стратегію медичних закладів є дотримання принципів етики та соціальної відповідальності у відносинах зі своїми співробітниками, пацієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Це може охоплювати дотримання прав працівників, створення безпечного та здорового робочого середовища та забезпечення пацієнтів належним захистом і конфіденційністю.

Соціальна відповідальність медичного закладу передбачає не лише забезпечення якісних і доступних медичних послуг, але й дотримання етичних та моральних принципів у відносинах з пацієнтами, співробітниками та громадою в цілому. Це може бути виражено, наприклад, у здійсненні благодійної діяльності, участі в соціальних програмах та ініціативах, що спрямовані на підвищення якості життя населення.

Також соціальна відповідальність медичного закладу може включати здійснення заходів з охорони довкілля та забезпечення сталого розвитку. Медичні заклади повинні дотримуватися екологічних стандартів та сприяти зменшенню відходів та споживанню енергії та ресурсів. У сучасному світі соціальна відповідальність медичних закладів стала ключовим елементом успішного управління та розвитку. Організації, які дотримуються принципів соціальної відповідальності, можуть отримати підтримку та довіру громадськості, залучити нових пацієнтів та співробітників, а також підвищити свій соціальний та економічний вплив.

Для ТОВ «Експерт-Мед» впровадження заходів із корпоративної соціальної відповідальності не є рідкістю. У мережі клінік «Віва» регулярно проводяться заходи які сприяють поширенню ідеї здорового способу життя, формуванню звичок регулярної попереджувальної діагностики стану здоров'я, акції безкоштовних оглядів провідних спеціалістів для пацієнтів із низьким рівнем доходу. Водночас, до тепер такі заходи носили несистематичний характер. Враховуючи велику значущість заходів із корпоративної соціальної відповідальності, вважаємо за доцільне розробити та реалізувати стратегію корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Експерт».

В основу цієї стратегії доцільно покласти завдання досягнення основних цілей сталого розвитку, як найбільше відповідають реалізованим та перспективним заходам ТОВ «Експерт-Мед» у цьому напрямку.

Цілі сталого розвитку, також відомі як Глобальні цілі, були прийняті Організацією Об'єднаних Націй у 2015 році з метою зменшення бідності, охорони довкілля та забезпечення того, щоб усі люди мали можливість жити в

достатку та миру до 2030 року. Ці 17 цілей взаємодіють одна з одною, оскільки дії в одній сфері можуть впливати на інші сфери. Тому, розвиток має бути балансований з урахуванням соціальної, економічної та екологічної стійкості. Країни повинні визначати пріоритети в досягненні цих цілей для тих країн і спільнот, які найбільше відстають. Цілі сталого розвитку мають на меті зупинити бідність, голод, СНІД та дискримінацію жінок та дівчат.

Метою реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Експерт-Мед» має стати членство медичної компанії у Глобальному договорі ООН.

Мережа Глобального договору ООН в Україні, що є офіційним представником глобальної мережі UN Global Compact, є однією з найбільших асоціацій соціально-відповідального бізнесу в Україні. Організація була створена з метою інтеграції Цілей сталого розвитку в стратегічну та операційну діяльність бізнесу та налічує більше 100 компаній-учасниць.

Головною метою Мережі Глобального договору ООН в Україні є створення діалогової та навчальної платформи для досягнення сталого розвитку в Україні. Ця платформа призначена для бізнесу, інвесторів, громадянського суспільства, трудових організацій, органів місцевого самоврядування та уряду.

Мережа Глобального договору ООН в Україні веде низку проєктів з метою допомогти компаніям у досягненні Цілей сталого розвитку ООН. Зокрема, в рамках цих проєктів організація надає консультації компаніям щодо інтеграції принципів сталого розвитку в їхню стратегію та бізнес-процеси. Крім того, Мережа Глобального договору ООН в Україні проводить тренінги та семінари, на яких компанії можуть навчитися ефективно застосовувати принципи сталого розвитку в своїй діяльності.

Таким чином, Мережа Глобального договору ООН в Україні грає важливу роль у розвитку сталого бізнесу в Україні та допомагає компаніям досягати Цілей сталого розвитку ООН.

Схематично основні етапи реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Експерт-Мед» на 2023-2025 рр. наведено на рис. 3.9.

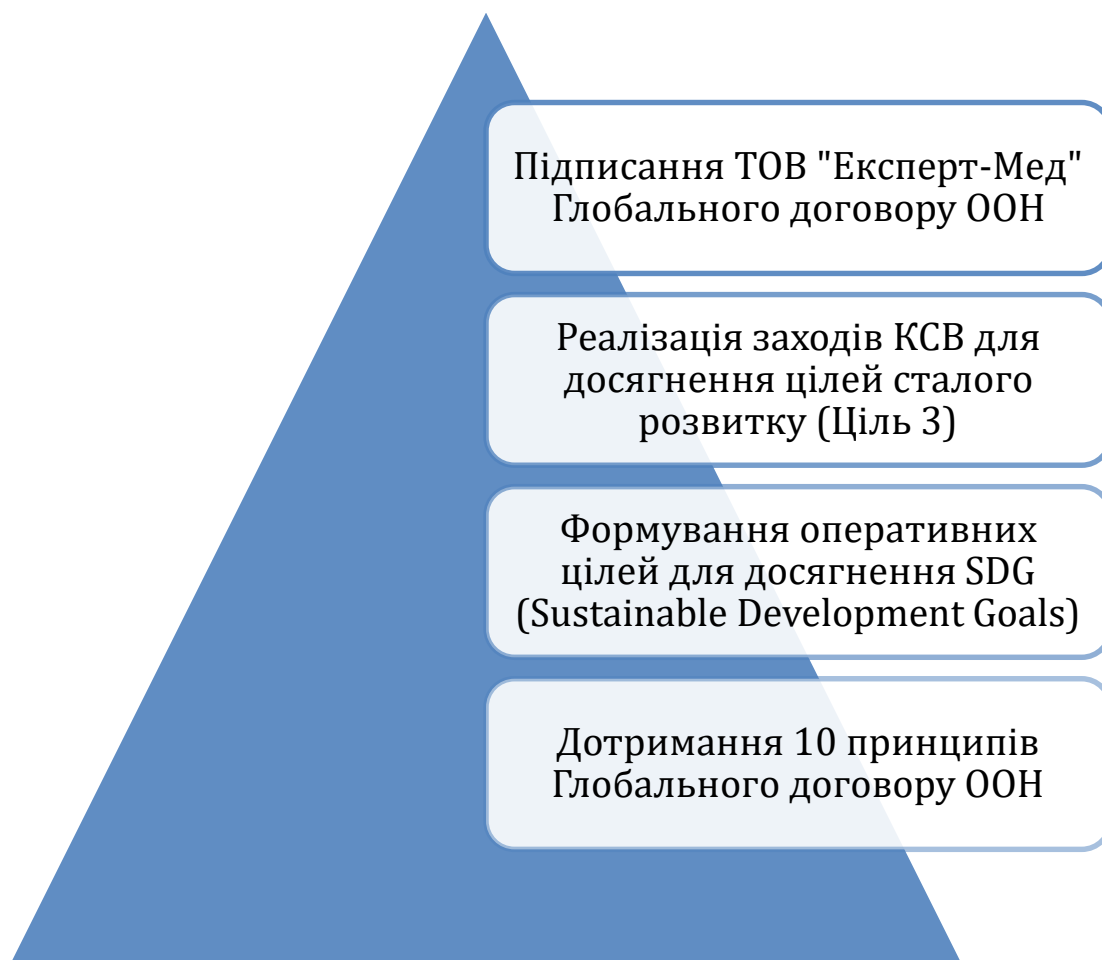


Рисунок 3.9 – Основні аспекти реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Експерт-Мед»

Джерело: розроблено автором самостійно

Підписанти Глобального договору ООН отримують переваги додаткової експертизи, поширення культури етичного менеджменту, концепції «зеленого» офісу та інших позитивних іміджевих та реальних переваг. Учасникам Глобального договору ООН стають доступними тренінги, менторські програми, участь у конференціях як на локальному, так і на глобальному рівнях. Треба зазначити, що серед учасників Глобального договору ООН в Україні наразі немає жодного медичного закладу наразі, а тому ТОВ «Експерт-Мед» може стати першою серед них.

Висновки за розділом 3

За результатами виконання третього розділу кваліфікаційної магістерської роботи можна зробити наступні висновки:

1. Для реалізації заходів розвитку мережі клінік «Віва» з урахуванням результатів проведеного SWOT-аналізу запропоновано да проекти нових медичних послуг:

- хірургія одного дня для проведення малоінвазивних операцій в одному хірургічному кабінеті;

- впровадження послуг профілактичної медицини: чат-бот для лікарів і пацієнтів.

- Розрахунок ефективності створення хірургічних кабінетів одnodенної хірургії дозволив отримати такі результати:

- NPV (чиста теперішня вартість) проекту становить 3303, 98 тис.грн у вересні 2024 році;

- окупність проекту впровадження нової послуги одnodенної хірургії у 5 клініках «Віва» забезпечується у квітні 2023 року, що становить 7,2 міс.

2. Результати розрахунку показників ефективності інвестицій у впровадження послуг платних пакетів медичного чат-боту:

- чиста приведена вартість (NPV- Net Present Value) проекту впровадження платної підписки на медичний чат-бот становить 419,37 тис.грн у 2026 році;

- термін окупності проекту становить 2,3 роки.

3. За критерієм фінансової ефективності пріоритетним є впровадження послуги хірургії одного дня, оскільки термін окупності інвестицій у створення спеціалізованих хірургічних кабінетів становить 7,2 місяці. За стратегічним характером та інноваційністю вона є перспективною і привабливою для впровадження.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання магістерської дипломної роботи можна зробити такі висновки:

- 1) У медичній сфері гостро відчувається необхідність удосконалення процесів управління створенням і просуванням медичних послуг. При цьому на перший план виходять знання та вміння розробити та реалізувати бізнес-проект впровадження нових послуг, а також задіяти інструменти ефективного управління портфелем медичних послуг.
- 2) Процес управління створенням медичної послуги спрямовується на такі базові елементи: медична інфраструктура – вхідні ресурси та персонал; медичний / клінічний процес – процес створення і надання медичної послуги (допомоги); медична послуга – кінцевий результат медичного процесу.
- 3) Медичні послуги займають пріоритетне місце в структурі медичного ринку та у системі охорони здоров'я. Вони мають ряд особливостей, які визначають специфіку їх розроблення та впровадження у медичних закладах: відсутність матеріальної основи, вплив на життя і здоров'я пацієнтів, вимоги до кваліфікації персоналу, що їх надає тощо.
- 4) Аналіз зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Експерт-Мед», що є інформаційним об'єктом цієї роботи, виявив такі тенденції: зростання довіри пацієнтів до приватної медицини; посилення конкуренції між медичними закладами як державної, так і приватної форм власності, що забезпечує зростання якості та доступності медичних послуг; привабливість медичного ринку України для інвестицій; приватні медичні заклади краще забезпечені сучасним лабораторно-діагностичним обладнанням і персоналом; розширення та оновлення портфеля медичних послуг, впровадження інноваційних медичних послуг.

- 5) Необхідність впровадження нових медичних послуг у ТОВ «Експерт-Мед» зумовлена посиленням конкуренції серед приватних клінік м.Києва, та потребою підтримки конкурентоспроможності мережі медичних клінік «Віва».
- 6) Найбільш вразливим для мережі клінік «Віва» аспектами діяльності на сьогодні є тенденція зростання собівартості надаваних медичних послуг і недостатній рівень цифровізації медичних послуг. Крім цього, ці негативні аспекти підсилюються також скороченням числа постійних клієнтів клінік у зв'язку із міграцією всередині країни через війну.
- 7) В результаті аналізу альтернатив нових медичних послуг у ТОВ «Експерт-Мед» рекомендовано до реалізації наступні: послуга хірургії одного дня для оптимізації роботи хірургічного відділення мережі клінік та послуга впровадження медичного чат-боту.
- 8) Показники ефективності інвестицій вказують на доцільність впровадження запропонованих послуг. За критерієм фінансової ефективності пріоритетним є впровадження послуги хірургії одного дня, оскільки термін окупності інвестицій у створення спеціалізованих хірургічних кабінетів становить 7,2 місяці. Реалізація проекту створення спеціалізованого чат-бота є ефективною та доцільною після досягнення окупності інвестицій за першим проектом.
- 9) У роботі проведено якісну оцінку можливих ризиків успішного впровадження нових послуг та заходи щодо їх мінімізації. Елементом соціальної відповідальності мережі клінік є пропозиція безкоштовного базового пакету чат-бота для існуючих і нових пацієнтів.
- 10) На завершальному етапі виконання магістерської дипломної роботи розроблено основні аспекти впровадження стратегії корпоративної соціальної відповідальності, імплементація яких дозволить у перспективі ТОВ «Експерт-Мед» приєднатись до Глобального договору ООН.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2019. 195 с.
2. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
3. Бенчмаркінг як альтернативний метод стратегічного планування URL: https://otherreferats.allbest.ru/management/00079513_0.html. (Дата звернення: 12.11.2022 р)
4. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ : КНУБА, 2014. 292 с.
5. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент. Навч. Посіб. К. : ЦУЛ, 2012. 224 с.
6. Вовк С.М. Механізми державного управління системними змінами у сфері охорони здоров'я: дис. докт. держ. упр.: 25.00.02. Маріуполь, 2019. 492 с.
7. Гончарук І. В. Конкуренція бізнес-платформ на ринках медичних товарів та послуг URL: <http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz>. (Дата звернення: 18.11.2022 р)
8. Гуторов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчіна С. Г., Киричок О. В. Управління інноваціями : навч. посіб. Х. : Діса плюс, 2016. 266 с.
9. Диджиталізація: одинадцять порад для лідерів URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend922.html/> (Дата звернення: 24.03.2023 р.).
10. Духніч С. Є. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах. *Інтернаука*. № 5 (27), 2017.
11. Замлинський В. А. Вплив корпоративної культури на розвиток компанії Облік і фінанси. 2019. № 1(83). С. 145—151. URL:<http://www.afj.org.ua/ru/article/644/> (Дата звернення: 21.10.2022 р)

12. Захарчин Р. М. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій URL: <http://www.ej.kherson.ua/> (Дата звернення 30.01.2023 р.)

13. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: монографія. — Вінниця: Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2018. 397 с.

14. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент. Суми: ВТД, 2017. 334 с.

15. Кизим М. О. Збалансована система показників. Монографія. — Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2007. 192 с.

16. Карпенко Л. М. Концептуальні засади моделювання стратегічних програм розвитку підприємства: інноваційні інструменти. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. №4(260). С. 135-142.

17. Карпенко Л. М. Стратегічний конкурентний аналіз розвитку інноваційних підприємств: прогностична валідність. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6 (180). С. 392—404.

18. Карпенко Л. М., С. В. Філіппова. Стратегічний конкурентний аналіз розвитку інноваційних підприємств: прогностична валідність. *Актуальні проблеми економіки*. Київ. 2016. № 6 (180). С. 392—404.

19. Квятковська Л. А. Стратегія розвитку інноваційної діяльності підприємства України на сучасному етапі. Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ»: Актуальні проблеми управління. Вестник НТУ «ХПИ». 2017. №58. С. 65—71.

20. Ковтуненко К. В. Система управління інноваційними ідеями підприємства. *Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці» (м. Полтава, 19 жовтня 2017 р.)*. Полтава: ПУЕТ, 2017. С.242—244.

21. Кубарева В. С. Сутність стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: зб. наук. пр.* 2012. № 749. С. 55–60.

22. Лепський В. В. Концепція реформування медичної галузі з використанням проектного підходу. *Вісник НТУ «ХПИ»*. № 2 (1174)

URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/> (Дата звернення 21.11.2022 р.)

23. Лехан В. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір. К., 2009. 128 с.

24. Ляховченко Л.А. Удосконалення державного управління фінансовим забезпеченням системи охорони здоров'я в Україні. Державне управління: теорія та практика. 2009. № 2. URL. http://academy.gov.ua/ej/ej10/doc_pdf/Lyahovchenko.pdf (Дата звернення 23.10.2022 р.)

25. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях. 2-е видання стереотипне / Смерічевська С. В., Жаболенко М.В., Маловичко С.В. та інш. За загальною редакцією С.В. Смерічевської. Львів: «Магнолія 2006», 2019. 552 с. URL : <http://bit.ly/2LNcgWd>

26. Мартинюк О. Імплементация парадигмы экономика здоровья – экономика знаний в стратегию развития медицинских закладів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 13. С. 106–110.

27. Мухіна О.А., Смерічевська С.В. Сучасні тренди розвитку ринку логістичних послуг для сфери охорони здоров'я в США. The 6th International scientific and practical conference «Scientific research in the modern world» (April 6-8, 2023) Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2023. 596 p., С.558-564. URL : <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/04/>

28. Мухіна О.А. Концептуальні аспекти управління процесом створення нової медичної послуги в медичному закладі. Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я Матеріали І науково-практичної Internet-конференції з міжнародною участю. (19 травня 2023 р.). Харків. Національний фармацевтичний університет. 2023. с. 188 URL: <https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/materialy-konferentsii-19.05.2023.pdf>

29. Національна служба здоров'я України. Веб-сайт. URL: <https://nszu.gov.ua/pro-nszu> (Дата звернення 18.03.2023 р.)

30. Нові технології навчання менеджменту в медицині : навчальний посібник. Київ : Книга плюс, 2015. 419 с.
31. Офіційний сайт мережі клінік «Віва» URL: <https://viva.clinic/ua/o-klinike/> (Дата звернення 21.03.2023 р.)
32. Офіційний сайт відкритих даних для бізнес-аналітики youcontrol.com.ua (Дата звернення 21.03.2023 р.)
33. Офіційний сайт клініки «Медіком» <https://medikom.ua/> (Дата звернення 21.03.2023 р.)
34. Офіційний сайт клініки «Оберіг» <https://oberig.ua/> (Дата звернення 21.03.2023 р.).
35. Проект Національної стратегії побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2025. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NT1138> (Дата звернення 21.03.2023 р.)
36. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. Укладачі: Зінченко А., Саприкіна М. К.: Видавництво «Юстон», 2017. 52 с. URL: <http://csr-ua.info/csr-ukraine/wp-content/uploads/2018/10/> (Дата звернення 23.03.2023 р.)
37. Сафонов Ю. М., Борщ В. І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я України: принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. Актуальні проблеми економіки. № 8 (218). С. 62-69. DOI 10.32752/1993-6788-2019-1-218-62-69
38. Соціальна медицина і організація охорони здоров'я (для студентів стоматологічного факультету). Київ : Книга плюс, 2013. 328 с.
39. Соціологічна група «Рейтинг». Оцінка медичної сфери в Україні. Травень 2019. URL: <http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup> (Дата звернення 21.03.2023 р.)
40. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи стратегічного управління закладом охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. Випуск 30. 2019. С. 77-83.
41. Струтинська, І. В. Бренд-менеджмент: теорія і практика, навч. посіб. Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. 204 с.

42. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
43. Харченко Ю. А. Аналіз сучасних систем управління ресурсами підприємства Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка. 2008. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/5903/1/103-110.pdf> (Дата звернення 18.12.2022 р.)
44. Худоба О. В. Оцінка кадрового потенціалу системи охорони здоров'я України. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-4/doc/4/06.pdf> (Дата звернення 21.03.2023 р.)
45. Чопчик В.Д., Орлова Н.М. Стратегічне планування бізнес-діяльності стоматологічного центру, ґрунтованого на засадах державно-приватного партнерства. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2018. № 4 (78). С. 26-31.
46. Шеремет, П. Тотальний маркетинг в економіці вражень URL:<http://innovations.com.ua/ua/articles/13554/>. (Дата звернення 15.03.2023 р.)
47. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління : Навч.-метод. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.
48. Як українські медичні технології продовжують життя іноземцям URL : <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/03/22/646333/>. (Дата звернення 21.03.2023 р.)
49. Яроміч С. А. Інноваційні аспекти маркетингу вражень у сфері туристичних послуг. Інфраструктура ринку, Випуск 21/2018. URL :<http://www.market-nfr.od.ua/uk/2018>. (Дата звернення 21.03.2023 р.)
50. Яроміч, С. А. Роль стратагем при формуванні стратегічного мислення менеджера. Мукачівський державний університет. 2018, вип. 19 URL :<http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal-19>. (Дата звернення 17.03.2023 р.)
51. Закон України «Про Державний бюджет України на 2018 рік» від 07.12.2017р. №2246-VIII. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-19#Text> (Дата звернення 21.03.2023 р.)

52. Закон України «Про Державний бюджет України на 2019 рік» від 23.11.2018р. №2629-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2629-19#Text> (Дата звернення 15.03.2023 р.)

53. Закон України «Про Державний бюджет України на 2020 рік» від 14.11.2019р. №294-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20#Text> (Дата звернення 21.03.2023 р.)

54. Закон України «Про Державний бюджет України на 2021 рік» від 15.12.2020р. №1082-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text> (Дата звернення 21.03.2023 р.)

55. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017р. № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (Дата звернення 21.03.2023 р.)

56. Dergachova V., Smerichevskyi S., Kniazieva T., Smerichevska S. Tools for Formation and Development of the Environmentally Friendly Products Market : Regional Aspect. *Environmental Economics*, Volume 11, Issue 1, 2020, p. 96-109 doi:10.21511/ee.11(1).2020.09. URL : <https://bit.ly/3bsuKVL>

57. Chesbrough H., Rosenbloom R. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change* 2002. N 11(3). P. 529–555.

58. Christian Nielsen, Nikolaj Bukh Per. «What constitutes a Business Model: The perception of financial analysts», Working Paper Series Department of Business Studies No. 4, 2008.

59. Romanenko K., Zborovska O., Krasovska O., Smerichevska S., Pyvovarov S., Uhodnikova O. (2022) Information Technologies and Marketing Communications in Territories Management. Beskopylny A., Shamtsyan M. (eds) XIV International Scientific Conference "INTERAGROMASH 2021". *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 246. P. 825-833. URL : https://doi.org/10.1007/978-3-030-81619-3_92

60. Shohet I.M. Key performance indicators for maintenance of healthcare buildings. *Facilities*. 2003. 21 (1/2). Pp. 5-12

61. Speziale G. Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance. *European Heart Journal Supplements*. 2015. 17. A3-A7. doi:10.1093/eurheartj/suv003
62. Swayne L. E., Duncan W. J., Ginter P. M. Strategic management of health care organizations. 5th ed. Blackwell Publishing. 2006. 888 p.
63. The Stability Strategy in Management. MBA Knowledge Base, 2019. URL: <https://www.mbaknol.com/strategic-management/the-stability-strategy-in-management/> (Accessed: 16.02.2023)
64. World Bank Open Data. Indicator. Physicians (per 1,000 people) URL: [https://data.worldbank.org/indicator/SH.MED.PHYS.ZS?end=\(Accessed:16.02.2023\)](https://data.worldbank.org/indicator/SH.MED.PHYS.ZS?end=(Accessed:16.02.2023))
65. Zahra Yousefli, Fuzhan Nasiri, Osama Moselhi. Healthcare facilities maintenance management: a literature review. *Journal of Facilities Management*. July 2017. Pp. 1-24. DOI: 10.1108/JFM-10-2016- 0040.

Характеристика хірургічного центру мережі клінік «Віва»

Переваги хірургічного центру Viva

**ВИСОКА КВАЛІФІКАЦІЯ І ДОСВІД ЛІКАРІВ**

Хірурги Центру – висококваліфіковані фахівці, які мають досвід роботи в Україні та за кордоном.

**ВЕЛИКИЙ ХІРУРГІЙНИЙ ЦЕНТР**

У Центрі хірургії – 10 консультативних центрів, 6 операційних та понад 100 спеціалістів, що оперують, з усіх напрямків сучасної хірургії.

**СУЧАСНІ МАЛОТРАВМАТИЧНІ МЕТОДИКИ**

Виконуються ендоскопічні та лапароскопічні операції, а також радіохвильова безкровна хірургія.

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПІДХІД**

Фахівці Центру розробляють тактику хірургічного лікування та програму реабілітації для кожного пацієнта.

**ПІСЛЯОПЕРАЦІЙНЕ СПОСТЕРЕЖЕННЯ**

Кожен пацієнт перебуває під наглядом лікаря та медичних фахівців до самої виписки.

**ЦІЛОДОВОВИЙ КОМФОРТАБЕЛЬНИЙ СТАЦІОНАР**

У стаціонарі здійснюється цілодобова медична допомога та спостереження висококваліфікованого персоналу.

Відділення хірургічного центру Viva

8 ХІРУРГІЧНИХ ЦЕНТРІВ

У центрах проводяться багатопрофільні хірургічні операції.

12 КОНСУЛЬТАТИВНИХ КЛІНІК

У центрах проводяться консультації хірургів з питань оперативного лікування та малі амбулаторні операції.

2 ОЗДОРОВЧО-РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ ЦЕНТРИ

У центрах проводиться реабілітація та відновлення після операцій та спортивних травм.

Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1015102590

Дата перевірки:
16.05.2023 08:51:26 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
16.05.2023 08:54:23 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Мухіна О.А.Управління процесом створення нової медичної послуги в медичному закладі ...

Кількість сторінок: 76 Кількість слів: 14275 Кількість символів: 111790 Розмір файлу: 1.70 MB ID файлу: 1014786290

7.01% Схожість

Найбільша схожість: 0.68% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1005982088)

5.51% Джерела з Інтернету

344

Сторінка 78

4.74% Джерела з Бібліотеки

507

Сторінка 81

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

6



*Міністерство охорони здоров'я України
Міністерство освіти і науки України
Національний фармацевтичний університет
Кафедра управління та забезпечення якості у
фармації*



МАТЕРІАЛИ

**I науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю
«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЯКОСТІ, МЕНЕДЖМЕНТУ І
ЕКОНОМІКИ У ФАРМАЦІЇ І ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я»
(19 травня 2023 р.)**



MATERIALS

**of I scientific and practical internet-conference
with international participation**

**«ACTUAL PROBLEMS OF QUALITY, MANAGEMENT,
AND ECONOMY IN PHARMACY AND HEALTH CARE»
(19 May 2023)**

Харків

2023

Максимович Н.М., Заліська О.М., Гуз В.С. Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького, м.Львів Інформаційно-фармацевтична складова доступності лікарських засобів під час воєнного стану в Україні	181
Машикіна О.В., Глебова Н.В. Національний фармацевтичний університет, м. Харків Управління саморозвитком у студентській діяльності	183
Мороз С.Г., Зарічкова М.В., Міщенко О.Я., Суріков О.О. Національний фармацевтичний університет, м. Харків Актуальні питання атестації фармацевтичних працівників на визначення рівня знань та практичних навиків на післядипломному рівні	185
Мухіна О.А. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ Концептуальні аспекти управління процесом створення нової медичної послуги в медичному закладі	188
Немченко А.С.¹, Назаркіна В.М.¹, Косяченко К.Л.², Бабенко М.М.² ¹Національний фармацевтичний університет МОЗ України, м. Харків ²Національний медичний університет імені О.О. Богомольця, м. Київ Аналіз моделей публічного управління в системі охорони здоров'я та фармації	191
Облог С. В., Зборовська Т. В. Національний фармацевтичний університет, м. Харків Оцінка інформаційних ризиків як запорука конкурентоспроможності та якісного управління	194
Панасенко К.М., Літвінова О.В. Національний фармацевтичний університет, м. Харків Формування інноваційної стратегії організації	198
Трохимчук В.В., Панкратов І.О. Національний університет охорони здоров'я України ім. П. Л.Шупика, м. Київ Фактори та умови, що впливають на перебіг захворювання на COVID-19	200
Полянський Я.Г., Братішко Ю. С. Національний фармацевтичний університет, м. Харків Аналіз міжнародних стандартів якості, що регулюють соціально відповідальну діяльність	203
Проневіч О.С.¹, Коляда Т.А.² ¹Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ ²Національний фармацевтичний університет, м. Харків Професійне лікарське самоврядування як управлінсько-правовий феномен	206

Мухіна О.А.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ

Концептуальні аспекти управління процесом створення нової медичної послуги в медичному закладі

elenamuhina77@gmail.com

Вступ. Система охорони здоров'я є однією з фундаментальних сфер діяльності держави та медичних закладів різних форм власності, що сприяють підтримці та відновленню здоров'я населення. Трансформація цінностей і пріоритетів розвитку українського суспільства прямо позначається на реформуванні медичної сфери. Цей процес отримав потужного імпульсу у 2014 році, але досі не є завершеним. Серед важливих завдань, які стоять перед різними медичними закладами, є орієнтація на оновлення медичного обладнання, а також впровадження сучасних медичних послуг високої якості. З цієї точки зору зростає актуальність дослідження особливостей управління процесом створення нової медичної послуги.

Мета дослідження полягає у визначенні концептуальних основ управління процесом створення нової медичної послуги в медичному закладі

Матеріали і методи дослідження. Інформаційну основу роботи склали праці вітчизняних і зарубіжних дослідників із проблематики управління медичними закладами, публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет.

Отримані результати. Медична сфера, як і будь-який інший ринок, відрізняється певними особливостями, що вимагає підвищеної уваги до трактування сутності медичних послуг, визначення змісту категорії якості надання цих послуг та відповідальності перед пацієнтами. Особливо важливими є дослідження проблем формування розвитку локальних ринків медичних послуг за допомогою соціально-орієнтованого маркетингу, оскільки їх розвиток може сприяти вирішенню соціально-економічних проблем в регіонах України, особливо в умовах триваючої війни. У цьому контексті

медична послуга розглядається як маркетингова категорія, що є економічним поняттям [1]. Водночас, медична допомога – це професійне поняття медичної діяльності. Медичні заклади створюють нові бізнес-моделі, в основі яких є унікальна медична пропозиція; гнучка політика ціноутворення на медичні послуги; розширення спеціалізації; покращенні клієнтського сервісу, комунікації з пацієнтами; можливості створення партнерських програм з медичними закладами як в Україні, так і за кордоном тощо. Враховуючи це, свою специфіку має процес створення нових медичних послуг. Система управління медичними закладами повинна враховувати сучасний розвиток та впровадження інноваційних технологій в медицині та впроваджувати їх в медичну діяльність. При цьому необхідно враховувати такі критерії: унікальність медичної технології або медичної послуги; клінічна ефективність та безпека для пацієнтів; економічна ефективність (витрати на створення медичної послуги, рентабельність медичної послуги тощо) [2, 3].

Процес створення нових медичних послуг повинен бути організований згідно з принципами процесного підходу, що передбачає поетапне виконання послідовних дій з метою досягнення бажаного результату. Це один із прогресивних інструментів системи управління як комерційними компаніями виробничого характеру так і компаніями сфери медичних послуг. В межах процесного підходу окремі підрозділи медичного закладу розглядаються не як відособлені структурні одиниці зі своїми цілями, а як учасники єдиного процесу. Головний принцип процесного підходу у контексті створення нових медичних послуг полягає у створенні та наданні медичної послуги як процесу, ціннісноорієнтованого на споживача (пацієнта). Особливістю сучасних процесно-орієнтованих методів управління, на відміну від традиційної ієрархічної функціональної діяльності та принципів структурованої організації, що застосовуються в українських медичних закладах, є використання корпоративних правил та узгоджених, чітко прописаних процесів.

Процес управління створенням медичної послуги спрямовується на такі базові елементи: медична інфраструктура – вхідні ресурси та персонал;

медичний / клінічний процес – процес створення і надання медичної послуги (допомоги); медична послуга – кінцевий результат медичного процесу (рис.1).



Рис. 1. Основні елементи управління процесом створення медичної послуги

З цієї точки зору портфель медичних послуг - це складна система взаємопов'язаних медичних проектів, які на виході створюють медичні продукти/результати/цінність для пацієнтів та інших учасників медичного ринку. У медичній сфері гостро відчувається необхідність удосконалення процесів управління створенням і просуванням медичних послуг.

Перелік використаних джерел інформації

1. Лепський В. В. Концепція реформування медичної галузі з використанням проектного підходу. Вісник НТУ «ХПІ». № 2 (1174) URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/> (Дата звернення 21.11.2022 р.).
2. Мартинюк О. Імплементация парадигмы экономика здоровья – экономика знаний в стратегию развития медицинских заведений. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 13. С. 106–110.
3. Shohet I.M. Key performance indicators for maintenance of healthcare buildings. *Facilities*. 2003. 21 (1/2). P. 5-12.

Науковий керівник : д.е.н., професор Смерічевська С.В.

Сертифікати

CERTIFICATE

is awarded to

Mukhina Olena

for being an active participant in
VI International Scientific and Practical Conference

“SCIENTIFIC RESEARCH IN THE MODERN WORLD”

24 Hours of Participation

(0,8 ECTS credits)

TORONTO

6-8 April 2023

sci-conf.com.ua





Національний фармацевтичний університет

Кафедра управління та забезпечення якості у фармації

СЕРТИФІКАТ № 76



Мухіна Олена

**учасника I Науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю
«Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки
у фармації і охороні здоров'я»**

19 травня 2023 року, м. Харків

Оргкомітет засвідчує, що отримувач (ка) прийняв (ла) активну участь в обговоренні актуальних питань за темою конференції (обсяг 15 годин – 0,5 кредита ECTS) і набув (ла) відповідних компетентностей:

- здатність опанувати сучасні підходи управління якістю та соціально-економічними процесами в закладах охорони здоров'я та фармацевтичних організаціях;
- здатність діяти на основі етичних міркувань та мотивів;
- здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.

В.о. Ректора Національного
фармацевтичного університету



Алла КОТВИЦЬКА